



HELSINGIN YLIOPISTO

Publications issued in this Series/Julkaisusarjassa ilmestynyt:

- No.
41. Arovuori, Kyösti & Kola, Jukka & Lankoski, Jussi & Ollikainen, Markku (2006). Monivaikutteinen maatalous ja politiikat – Multifunctional Agriculture and Policies. Maatalousekonomia.
42. Yrjölä, Raimo (2006). Keittömaailman matkassa 20 vuotta. Väitöskirja. Markkinointi.
43. Iho, Antti (2007). Dynamically and spatially efficient phosphorus policies in crop production. Licentiate thesis. Environmental Economics.
44. Kukkonen, Nina (2008). Puolivalmiiden aterioiden luokittelu. Myynnin ja uusien tuotenimikkeiden kehityksen tarkastelu vuosina 2002-2004. Lisensiaatintutkimus. Markkinointi.
45. a. Penttinen, Anni (2008). Poverty and the environment: Investment poverty and the role of assets in generating welfare for farmer households in the province of Herrera, Panama. PhD thesis. Environmental Economics.
b. Bäckman, Stefan (2008). Intensity, productivity and efficiency in agriculture in Finland and implications for N and P fertiliser management. PhD thesis. Agricultural Economics.
46. Tuusjärvi, Eiren (2008). Tärkeät liikesuhteet leipomoteollisuudessa: tutkimus keskinäisistä käyttäytymisodotuksista. Markkinointi.
47. Karttunen, Kaisa (2009). Rural Income Generation and Diversification? - A Case Study in Eastern Zambia. PhD thesis. Agricultural Economics.
48. Erälinna, Leena (2009). Asiakassuhteen ulottuvuudet, sitoutuminen ja asiakasarvo. - Empiirinen tutkimus maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välisistä liikesuhteista Suomessa. Lisensiaatintutkimus. Markkinointi
49. Simola, Antti & Kola, Jukka (toim.) (2010). Bioenergian tuotannon aluetaloudelliset vaikutukset Suomessa – BioReg-hankkeen loppuraportti. Maatalousekonomia.
50. Nyairo, Newton Morara (2011). The Impact of Agricultural Market Liberalization on Food Security in developing countries: a Comparative Study of Kenya and Zambia. PhD thesis. Agricultural Economics.
51. Islam, K.M.Z (2011). Microfinance, Efficiency and Agricultural Production in Bangladesh. PhD thesis. Agricultural Economics.
52. Sari Ollila (2011). Consumers' attitudes towards food prices. PhD thesis
53. Nina Hyytiä (2012). Rural-urban policy effects on the regional economies of South Ostrobothnia and North Karelia. PhD thesis.
54. Juho Soirinsuo (2012). Growth and profitability of logging and transportation inwood procurement companies in Finland. PhD thesis.
55. Tuulikki Parviainen PhD thesis.
56. Leena Erälinna (2013). Liikesuhteen ulottuvuuksien väliset vaikutussuhteet maataloustarvikekaupassa. Väitöskirja.
57. Riikka Sievänen (2013). Exploring the Drivers of Responsible Investment in European Pension Funds. PhD thesis.

ISBN 978-952-10-9788-1 (nid.)

ISBN 978-952-10-9789-8 (PDF)

ISSN 1235-2241

Unigrafia

Helsinki 2014

LEENA ALAKOSKI | YRITYSASIAKKAAN ARVON MUODOSTUMINEN LUONTOMATKAILUPALVELUSTA – PALVELUKESKEISEN LIIKETOIMINTALOGIIKAN NÄKÖKULMA

YRITYSASIAKKAAN ARVON MUODOSTUMINEN LUONTOMATKAILUPALVELUSTA – PALVELUKESKEISEN LIIKETOIMINTALOGIIKAN NÄKÖKULMA

LEENA ALAKOSKI

Helsingin yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos,
Julkaisu numero 60

Leena Alakoski

**Yritysassiakkaan arvon muodostuminen
luontomatkailupalvelusta –
palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan
näkökulma**

Akateeminen väitöskirja

Esitetään Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisessä tiedekunnassa, esitystilaisuus
pidetään yliopiston päärakennuksessa, auditorio XIV, perjantaina 21.3.2014 klo 12.00

Helsinki 2014

Helsingin yliopisto

Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta

Taloustieteen laitos,

Julkaisu numero 60

Kustos: Markku Koskela, KTT, professori,
Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos
Helsinki

Ohjaajat: Katri Ojasalo, KTT, yliopettaja,
Laurea-ammattikorkeakoulu
Espoo

Irma Tikkanen, KTT, yliopettaja,
Laurea-ammattikorkeakoulu
Espoo
dosentti Itä-Suomen yliopisto

Esitarkastajat: Antti Honkanen, professori
Itä-Suomen yliopisto
Savonlinna

Hilkka Lassila, dosentti
Itä-Suomen yliopisto
KTT, Savonia-ammattikorkeakoulu
Kuopio

Vastaväittäjä: Raija Komppula, KTT, professori,
Itä-Suomen yliopisto
Joensuu

ISSN 1235-2241

ISBN 978-952-10-9788-1 (nid.)

ISBN 978-952-10-9789-8 (PDF)

Unigrafia

Helsinki (2014)

Yritysassiakkaiden arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma

Leena Alakoski

Tiivistelmä

Väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakkaiden arvon muodostumisesta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaa on kehitetty palvelumarkkinoinnissa 2000-luvulla. Tutkimuskontekstina on luontomatkailupalvelu, jota tarjotaan kaupallisena palveluna yritysasiakkaille. Kohdejoukko muodostuu yritysasiakkaiden edustajista, asiakkaiden. Luontomatkailupalvelua on kehitetty edustukseen, kannusteisiin, hyvinvointiin ja vapaa-aikaan kehitettyä palvelutarjontana yritysasiakkaille.

Arvon muodostumista tarkastellaan tuloksissa asiakkaiden kolmen roolin avulla: isännän, vieraiden ja yritysasiakkaiden roolien avulla. Asiakkaiden arvo on sosiaalista, emotionaalista, episteemistä, esteettistä ja tilanteisiin liittyvää arvoa. Sitä voidaan tarkastella myös hyödyllisyyden ja nautinnollisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa asiakkaiden arvon muodostuminen kytetään means-end-mallin arvohierarkkiseen prosessiin, minkä mukaan asiakkaiden arvo syntyy asiakkaiden mentaalisena prosessina. Teorian mukaan asiakkaiden arvon muodostumista voi tutkia vain ihmiselle muodostuvana arvona.

Väitöskirjatutkimuksen kontribuutio on sekä teoreettinen että käytännöllinen. Teoreettisena se liittyy uuden tiedon tuottamiseen asiakkaiden arvon muodostumisesta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Luontomatkailupalvelussa se liittyy muun muassa asiakkaiden kokemaan kokonaisratkaisuun, resurssien hyödyntämiseen osallistujien kesken sekä vuorovaikutuksen tarjoamaan tulevaisuuden dialogiin. Käytännöllisenä kontribuutio liittyy arvohierarkkisessa prosessissa muodostuneisiin luontomatkailupalvelun arvoluokkiin. Asiakkaiden arvon ja sen muodostumisen ymmärtäminen edesauttaa luontomatkailuyritystä palvelun ja arvolutausten kehittämisessä sekä asiakkaiden arvon muodostumisen tukemisessa. Arvoa muodostuu joko lyhytkestoisena kokemuksena tai pitkäkestoisesti vahvoina muistoina ja aiempiin muistoihin liittyneinä tunteina. Asiakkaiden arvo muodostuu yksilöllisesti, mutta arvon tunnetta voidaan jakaa kollektiivisesti, jolloin se voi synnyttää sosiaalista muistia. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan ja väitöskirjatutkimuksen tuloksissa asiakkaiden arvon muodostumista tukevat luontomatkailupalvelun asiakassuhteet, toisilta oppiminen ja epämuodolliset vuorovaikutustilanteet.

Keskeiset käsitteet: asiakkaiden arvo, asiakkaiden arvon muodostuminen, luontomatkailupalvelu, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, yritysasiakas

**The value creation of a business customer in nature-based tourism service –
The service-dominant logic perspective**

Leena Alakoski

Abstract

The aim of the research is to enhance knowledge about the value creation of customers from the service-dominant logic perspective. The theory development has caused a paradigm shift in marketing in the 2000's. The research context is in nature-based tourism service which is offered as a commercial service in connection with group business travel. The target group of the research contains company representatives that are perceived as customers. Nature-based tourism services are developed to be a hospitality, incentive, wellbeing, and leisure service offering.

The value creation was viewed from the perspectives of three different roles: the host, the guest and the business customer. Nature-based tourism service creates customer value in social, emotional, aesthetic, epistemic, and situational dimensions. It can be analysed from beneficial and from enjoyable points of view. The value creation of the customers is analyzed as a process, thru perceived in the means-end-hierarchical model, according to which the value creation is compiled from the customer's service experience. The value creation of the customers can be studied as an individual point of view in service-dominant logic approach. The customer value is connected to the customer's life and previous experiences. Thus customer value is individual.

The contribution of the research is both theoretical and practical. The theoretical contribution is to enhance understanding of the concept of the customer value and the value creation as part of service-dominant logic. In the nature-based tourism service it relates to a comprehensive solution in customer's experience, tapping the resources with the guests, and affording an interaction opportunity for future dialog. The practical contribution describes the value categories of the customers created in means-end-hierarchical process. Understanding the customer's value and its creation helps a nature-based tourism entrepreneur to develop the service, a value proposition, and to support the value creation process of the customer. Customer value is created as a result of interactive situations, both from short-term experiences and from long-term memories and emotions linked to previous memories. Customer value is described to be individual, but it can be shared as memories that will develop into social memory. According to the service-dominant logic, and the research results the value creation of the customer is supported by customer relationships, learning from each other, and informal interactive situations.

Key words: business customer, customer value, customer value creation, nature-based tourism, service-dominant logic

Alkusanat

Tutkimus sijoittuu luontomatkailupalvelun kontekstiin ja palvelumarkkinoinnin tutkimukseen, jolloin se yhdistyy liiketaloustieteeseen ja yhteiskuntatieteisiin. Palvelumarkkinoinnin pohjoismainen koulukunta on ollut vaikuttamassa lähes koko työurani ajan käsitykseeni palvelusta ja asiakkaista. Haluan lausua kiitokset sille hyvälle työlle ja kansainvälistä tasoa olevalle tutkimukselle, jota palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa on tehty palvelun ja palveluiden kehittämiseksi.

Palvelumarkkinoinnin uusi paradigma palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta herätti kiinnostukseni 2000-luvulla. Se liittyi opettajan työtehtävissäni Service Design-ajattelun ja asiakaskeksien palvelukehittämisen nousuun palveluliiketoiminnan kehittämistiimissämme. Asia oli myös kansainvälisesti kiinnostava ja se avasi uudella tavalla yhteyksiä eurooppalaiseen palvelukehittämiseen, hankkeisiin ja konferenssiesityksiin. Haluan lausua lämpimät kiitokset Service Designin ja palveluliiketoiminnan tiimille ja monille kollegoille Laurea-ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa. Erityiskiitokset osoitan tiimin vetäjälle Katri Ojasalolle motivoivasta ilmapiiristä, kannustuksesta ja kehittämisinnosta. Yliopettajat Katri Ojasalo ja Irma Tikkanen ovat olleet ohjaamassa väitöskirjatutkimustani, joten lämpimät kiitokset heille ajatusteni ja asioiden laittamisesta oikeaan järjestykseen. Kiitän Laurea-ammattikorkeakoulua vapaajaksosta, joka mahdollisti tutkimusaineiston analysoinnin yhtäjaksoisesti.

Väitöskirjatyön edistymisessä ovat olleet auttamassa ja tukemassa monet matkailun ja luontomatkailun asiantuntijat. Haluan osoittaa suuret kiitokset tuesta ja yhteistyöstä työ- ja elinkeinoministeriön erityisasiantuntijalle Nina Vesteriselle ja monille luontomatkailuyrittäjille. Kiitän myös maa- ja metsätalousministeriötä, joka tuki tutkimustyötäni myöntämällä apurahan sen tekemiseen.

Kiitän Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen professori Markku Koskelaa ja yliopistonlehtori Sari Ollilaa avusta ja ohjauksesta tutkimusprojektin aikana. Lisäksi haluan lausua kiitokset esitarkastajille Hilka Lassilalle ja Antti Honkaselle ja Itä-Suomen yliopistolle sekä Savonlinnan Matkailun opetus- ja tutkimuslaitoksen henkilöstölle vuosien yhteistyöstä.

Kiitos aviomiehelleni kärsivällisyydestä ja avusta tutkimusprojektin aikana sekä läheisilleni monista kannustuksista. Lapsenlapseni ovat olleet tärkeitä innoittajiani.

Omistan tämän kirjan luontomatkailuyrittäjille ja palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta kiinnostuneille.

Espoossa 20.2.2014 Leena Alakoski

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 9 |
| 1.1 | Teoreettisen tarkastelun tausta | 9 |
| 1.2 | Väitöskirjatutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset | 12 |
| 1.2.1 | Rajaukset | 15 |
| 1.2.2 | Raportin rakennekuvaus | 17 |
| 1.3 | Tutkimus on laadullinen | 18 |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet | 20 |
| 1.5 | Luontomatkailupalvelun tarkastelu tutkimuskontekstina | 23 |
| 2 | Asiakkaan arvon muodostuminen palvelumarkkinoinnissa | 27 |
| 2.1 | Asiakas yritysasiakkaan edustajana | 27 |
| 2.2 | Asiakkaan roolin ja arvon käsitteen muuttuminen | 30 |
| 2.2.1 | Yritysmarkkinoinnin ja palvelumarkkinoinnin muutosvaiheita | 31 |
| 2.2.2 | Asiakkaan roolin muuttuminen palvelumarkkinoinnissa | 36 |
| 2.2.3 | Arvon käsitteen muuttuminen palvelumarkkinoinnin muuttuessa | 38 |
| 2.3 | Arvon käsitteen määrittäjiä ja luokituksia | 42 |
| 2.3.1 | Arvo asiakkaalle - käsittemäärittäjiä | 42 |
| 2.3.2 | Arvo asiakkaalle -käsitteen luokittelutapoja | 45 |
| 2.4 | Palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma arvoon | 49 |
| 2.5 | Tyytyväisyys, laatu ja hyöty arvon lähikäsitteinä | 59 |
| 2.6 | Asiakkaan matkustamiseen liittyvä palveluprosessi | 63 |
| 2.7 | Yhteenvedo ja viitekehys arvon muodostumisesta asiakkaalle | 67 |
| 3 | Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi | 69 |
| 3.1 | Aineiston keräämisen menetelmä | 69 |
| 3.2 | Näytteen valinta ja yritysasiakkaiden edustajat | 71 |
| 3.3 | Teemahaastattelujen toteutus | 73 |
| 3.4 | Aineiston analysointi ja tulkinta | 75 |
| 4 | Empiiriset tulokset asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelusta | 80 |
| 4.1 | Asiakkaan prosessin kuvaus empiirisen tiedon perusteella | 80 |
| 4.2 | Asiakkaan arvo arvokarttoina ja päätelmämatrilineina | 84 |
| 4.3 | Arvoluokkien kuvaukset isännän roolissa | 86 |
| 4.3.1 | Vaikuttavuuden tunne | 87 |
| 4.3.2 | Heittäytymisen, nautinnon ja ilon tunne | 90 |
| 4.3.3 | Vieraanvaraisuuden tunne | 93 |
| 4.3.4 | Luontomatkailupalvelusta johtuva terveellisyys tunne | 95 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3.5 | Luonnonmaiseman kauneus | 96 |
| 4.3.6 | Helppouden ja vaivattomuuden tunne | 98 |
| 4.4 | Arvoluokkien kuvaukset vieraan roolissa | 100 |
| 4.4.1 | Vahva yksilökokemus ja hyvä mieli | 100 |
| 4.4.2 | Kiireettömyys ja mielenrauha | 102 |
| 4.4.3 | Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen | 104 |
| 4.4.4 | Hauskuuden tunne | 105 |
| 4.4.5 | Rakkaus kotimaahan | 107 |
| 4.5 | Arvoluokkien kuvaukset yritysasiakkaan roolissa | 108 |
| 4.5.1 | Hyvinvoinnin ja virkistystunne | 109 |
| 4.5.2 | Hyöty liiketoiminnalle | 111 |
| 4.5.3 | Henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen liiketoiminnassa | 114 |
| 4.5.4 | Tunne suomalaisuudesta | 116 |
| 5 | Keskustelu asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelun kontekstissa | 119 |
| 5.1 | Asiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta | 119 |
| 5.2 | Keskustelu asiakkaalle muodostuneesta arvosta | 123 |
| 5.3 | Keskustelu asiakkaan arvon muodostumisesta | 128 |
| 5.3.1 | Asiakkaan arvoa muodostuminen hierarkkisena prosessina | 129 |
| 5.3.2 | Arvon muodostumisen tukeminen luontomatkailupalvelun yhteydessä | 130 |
| 5.3.3 | Asiakkaan arvon muodostuminen asiakkaan kontekstissa | 133 |
| 5.4 | Asiakkaan arvon muodostuminen temporaalisena ilmiönä | 135 |
| 5.5 | Asiakas arvon muodostajana ja arvon muodostumisessa | 137 |
| 5.6 | Yhteenveto | 141 |
| 5.7 | Toteutuksen arviointi | 143 |
| 5.7.1 | Laadullisen toteutuksen reliabiliteetti | 143 |
| 5.7.2 | Laadullisen tutkimuksen validiteetti | 146 |
| 6 | Yhteenveto ja pohdinta | 148 |
| 6.1 | Kontribuution perustelu | 148 |
| 6.2 | Yhteenveto tutkimuskysymyksiin esitetystä vastauksista | 152 |
| 6.3 | Yhteenveto arvon käsitteen monimutkaistumisesta | 154 |
| 6.4 | Väitöskirjatutkimuksen perusteella syntyneitä tutkimusaiheita | 156 |
| | Lähdeluettelo | 158 |
| | Liite 1 Haastateltavien tiedot | 174 |
| | Liite 2 Haastattelulomake | 176 |
| | Liite 3 Isännän roolin implikaatiomatriisi | 178 |
| | Liite 4 Isännän roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 4) | 179 |
| | Liite 5 Vieraan roolin implikaatiomatriisi | 180 |
| | Liite 6 Vieraan roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 1) | 181 |
| | Liite 7 Yritysasiakkaan roolin implikaatiomatriisi | 182 |
| | Liite 8 Yritysasiakkaan roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 4) | 183 |

1 Johdanto

Erilaiset luontokohteet, kuten metsät, saaristo tai erämaa, luovat puitteet virkistys- ja aktiviteettitarjonnalle luontomatkailussa. Yritystoimintana luontoaktiviteetit ja luontomatkailupalvelu tarjoavat luontoon liittyviä, opastettuja ja maksullisia palvelutoimintoja. Kyseessä on kaupallisesti tuotettu palvelumuoto, jonka liiketoiminnallinen historia ulottuu joidenkin vuosikymmenten taakse. Luontomatkailuyritysten sekä luontoaktiviteettien määrän odotetaan edelleen kasvavan Suomessa, trendituotteita ovat esimerkiksi kalastusmatkailupalvelu (Toimialaraportti 10/2010). Luontomatkailupalvelu muodostaa väitöskirjan tutkimuskontekstin.

1.1 Teoreettisen tarkastelun tausta

Palvelumarkkinoinnissa ja -liiketoiminnassa sekä yritysasiakkaat että kuluttajat nähdään tänä päivänä aktiivisina toimijoina, ei toiminnan kohteina. Se muuttaa asiakkaita tutkivan teoreettisen tarkastelun sisältöä. Asiakkaan roolin muuttuminen aktiiviseksi vaikuttaa ajattelun ja tulkintojen muuttumiseen palveluyrityksissä ja samalla se vaikuttaa myös yritysten roolin muuttumiseen palvelun ostajina ja käyttäjinä.

Koska tuotantokeskeinen toimintatapa ei enää riittänyt erilaisten asiakkaiden kanssa toimittaessa, oli tarpeen kehittää toimintoja palvelukeskeisen markkinointiajattelun suuntaan. Yritysasiakkaidenkin kanssa tarvitsi siksi muuttaa tuotanto-, tuote- tai tuottajakeskeistä ajattelua. Yritysmarkkinoinnissa palvelukeskeisyys nojasi ainakin kolmeen aihepiiriin: yhteistyöratkaisuihin, verkostoteorioihin ja arvoverkkoihin (Gummesson & Mele 2010, 188). Niiden mukaan yritysmarkkinoinnissa tarvitaan yleensä yrityksen ja asiakkaan sekä mahdollisesti myös asiakkaan asiakkaiden yhteistä vuorovaikutusta. Palvelukeskeisyyden lisääntyminen muuttaa sekä toimintaa että toimintaympäristöä, joten liiketoiminta-ajattelukin muuttuu. Tuotantokeskeisessä liiketoiminnassa ajateltiin, että esimerkiksi arvoa tuotettiin ja tarjottiin asiakkaille yrityksen tekemänä, mutta se ei kuitenkaan taannut arvoa asiakkaille. Se oli yksi syy siihen, että oli tarpeen etsiä uusia tapoja hankkia kilpailuetua.

Markkinoinnissa lanseerattiin 2000-luvulla uusi paradigma, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka. Sen mukaan kaikki yritystoiminta nähdään palveluliiketoimintana,

myös yritysmarkkinoinnissa ja teollisuusyrityksissä. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eli englanniksi service-dominant logic on jo muuttanut ja muuttaa edelleen yritysmaailmaa ja markkinointia, jopa yhteiskunnallista ajattelua. (Vargo & Lusch 2004.) Yhteiskunnallisesti palvelututkimuksen merkitys on yhä tärkeämpää, koska palvelualojen osuus elinkeinorakenteessa kasvaa. Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa (Grönroos & Gummesson 1985) on 1980-luvulta saakka ollut erityisinä tarkastelunäkökulmina sekä palvelun että asiakkaan näkökulmat. Siksi palvelututkimuksesta on palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa jo vuosikymmenten perinteet. Vargo ja Lusch (2004) käynnistivät palvelukeskeisen liiketoimintalogiikka-ajattelun kansainvälisesti. Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa uusi paradigma painottui edelleen palvelukeskeisenä ja asiakaskeskisenä liiketoimintalogiikkana. Monet palvelututkimuksista käsittelevät aihetta (Heinonen 2004; Grönroos & Helle 2010; Grönroos 2011a; Grönroos ja Raval 2011c; Gummesson 2011). Taulukossa 1 esitetään lyhyesti erilaisia liiketoimintalogioita.

Taulukko 1. Markkinoinnissa on eroteltu erilaisia liiketoimintalogioita.

| GDL= Goods-dominant logic | SDL =Service-dominant logic | SL=Services as dominant logic | CDL=customer-dominant logic |
|--------------------------------------|--|--------------------------------|--|
| Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka | Palveluliiketoiminnan logiikka | Asiakaskeskkeinen liiketoimintalogiikka |
| | Vargo & Lusch 2004 | Grönroos 2011a | Grönroos & Voima 2013 Heinonen ym. 2010 |

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa ja palveluliiketoiminnan logiikassa on molemmissa lähtökohtana palvelu. Uusimmat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tutkimukset ovat painottaneet asiakasnäkökulmaa palvelun sijaan, joten palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa ryhdyttiin käyttämään asiakaskeskkeisen liiketoimintalogiikan käsitettä eli customer-dominant logic (CDL) (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010; Grönroos & Voima 2013). Koska palveluyrityksen liiketoiminnassa on tarkoituksena tyydyttää asiakkaan toiveita ja vastata asiakkaiden odotuksiin, muodostuu palvelun asiakaskeskeisyys entistä tärkeämmäksi. Asiakkaan on oltava keskiössä, kun kehitetään palvelua, olkoonpa asiakas yritys- tai kuluttajamarkkinoilla.

Ostromin ym. (2010) mukaan palvelututkimuksissa tulisi korostua 2010-luvulla sellaiset teemat, joiden avulla halutaan selvittää lisää palvelun osuutta. Laajassa asiantuntija-selvityksessä on todettu olevan erityistä tarvetta tutkia palvelustrategiaan ja palvelun kehittämiseen sekä toteuttamiseen liittyviä prioriteetteja ja tavoitteita (Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan ja Rabinowich 2010). Taulukko 2 tuo esiin kolme prioriteettia: strategiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prioriteetit. Niihin on yhdistetty yhdeksän tarpeellista tutkimusteemaa, joista tässä väitöskirjatutkimuksessa ovat tarkastelussa mukana kaksi toteuttamiseen liittyvää prioriteettia eli palvelukokemusten parantaminen luomalla arvoa yhdessä sekä palvelun arvon mittaaminen ja tehostaminen. Ostromin ym. (2010) mukaan arvon käsite vaatii lisää tutkimista palvelumarkkinoinnissa.

Taulukko 2. Palvelututkimuksen teemat 2010-luvulla.

| Strategiset prioriteetit | Kehittämisprioriteetit | Toteuttamiseen liittyvät prioriteetit |
|---|---|---|
| Palvelun ja niiden kasvun edistäminen | Palveluinnovaatioiden synnyttäminen | Palvelun tehokas brändääminen ja myyminen |
| Hyvinvoinnin edistäminen palvelu-uudistusten avulla | Palvelumuotoilun kehittäminen | Palvelukokemusten parantaminen luomalla arvoa yhdessä |
| Palvelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen | Palveluverkoston ja arvoketjujen tehostaminen | Palvelun arvon mittaaminen ja tehostaminen |

Lähde: Ostrom ym. 2010

Koska asiakas on tärkeä liiketoiminnassa, pitää kaikissa yrityksissä kasvattaa asiakasymmärrystä. Lähtökohtaoletuksena on ajatus siitä, että asiakkaita ja heidän mieltymyksiään, arvokäsityksiään tai -kokemuksiaan ja arvostuksensa kohteita tulee tuntea yhä paremmin. Asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai asiakassegmenttien kuvaaminen eivät yksinään luo enää riittävää informaation perustaa asiakasymmärrykselle, koska asiakkaat ovat yksilöitä ja kohderyhmät pirstoutuneita.

Aktiivisena toimijana asiakas tekee valintoja ja määrittää esimerkiksi palvelun laatukokemuksen itselleen hyväksi tai huonoksi. Samoin hän määrittää sen, mikä on hänelle merkityksellistä tai minkälaista arvoa palvelu, prosessit tai ihmiset hänelle tarjoavat. Asiakaskeskeisessä ajattelussa näkökulman täytyy olla asiakkaan näkökulma, ja palveluajattelu synnyttää tarpeen tutkia sitä lisää. Asiakkaan arvosta puhutaan sekä akateemisissa tutkimuksissa että käytännön yritystoiminnassa. Arvo on myös kontekstisidonnainen (Gummesson & Mele 2010, 182), tätä kontekstia ovat muodostamassa

monimutkaiset verkostot, suhteet ja resurssit. Heinonen ja Strandvik (2009, 46) painottavat myös sitä, että asiakas-, palvelu- ja tilannetekijät ovat yhteydessä toisiinsa, kun arvoa arvioidaan ja tärkeintä on asiakkaan kokonaisarvio.

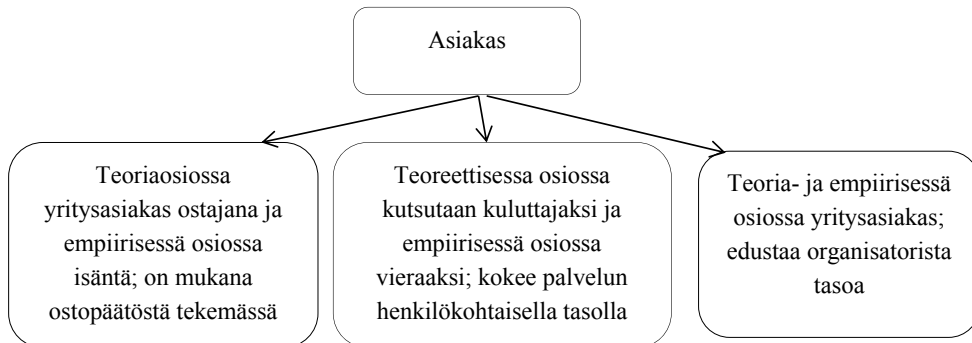
Matkailuyritysten palvelutarjonnassa on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunteminen aina koettu vaikeaksi, koska asiakkaat tulevat yleensä muualta, esimerkiksi toisista kulttuureista. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen ja tarpeiden tunteminen auttavat paitsi yrityksiä oman palvelun kehittämisessä, myös laajemmin yhteiskunnallisesti matkailun ja sen palvelutarjonnan kehittämisessä. Luontomatkailun avulla voidaan edistää matkailua Suomeen ja kehittää matkailupalvelua vientituotteena sekä kehittää esimerkiksi suomalaista matkailumaakuvaa. Luonto ja hiljaisuus liittyvät oleellisena osana myös suomalaisen hyvinvointimatkailun kehittämiseen (Björk, Tuohino & Konu 2011). Metsäteollisuuskin on murroksessa ja metsäsektorin uudistumiseen on etsitty uudenlaisia palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia, kuten luontomatkailua.

Luontomatkailupalvelu tapahtuu luonnonympäristössä, joka suomalaisessa matkailutarjonnassa on paitsi resurssi myös vetovoimatekijä. Luonnon vetovoima on Suomen matkailun vahvuuksia (Toimialaraportti 9/2011, 47). Suomalaisessa yhteiskunnassa on elämyssuuntautuneisuus lisääntynyt, esimerkkinä on valtioneuvoston rahoittama ohjelmakausi, joka on yhdeltä osin keskittynyt elämysten kehittämiseen matkailussa. Se on projektina toteutunut vuosina 2007–2013. (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma.) Luontomatkailuun liittyvät ohjelmat ja yrittäjät ovat kehittäneet palveluaan asiakkaille elämykselliseksi.

1.2 Väitöskirjatutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämä väitöskirjatutkimus on laadullinen tutkimus luontomatkailun tutkimuskontekstiin liittyvän ilmiön kartoittamisesta, kuvaamisesta ja ymmärtämisestä. Kohteena ovat yritysasiakkaita edustavat henkilöt, jotka ovat osallistuneet luontomatkailupalvelun ostopäätöksen tekemiseen ja palvelun käyttämiseen. Heistä tullaan käyttämään nimitystä asiakas, ei siis yritysasiakas-nimitystä. Kyseinen asiakas-käsite perustuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan määrittäisiin, minkä mukaan kaikki ovat asiakkaita (Vargo & Lusch 2010, 181; Gummesson 2011, 191).

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkitaan sitä tietoa, jonka asiakkaat eli yritysasiakkaan edustajat ovat antaneet (Kuvio 1). Yritysasiakkaiden edustajien kohdejoukon vuoksi käsitellään teoreettisessa tarkastelussa yritysmarkkinointiin kytkeytyviä palvelumarkkinoinnin ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmia. Yritysasiakkaiden edustajat valitaan haastateltaviksi eri yrityksistä siten, että he kaikki ovat toimineet luontomatkailupalvelun ostajina. Teoreettisessa osassa heistä käytetään nimitystä ostajat ja empiirisessä osassa luontomatkailun tutkimuskontekstin mukaisesti isännät, joka sanana tarkoittaa sekä nais- että miespuolisia isäntiä ja emäntiä. Lisäksi yritysasiakkaan edustajat toimivat luontomatkailupalvelun käyttäjinä ja kuluttajina. Sen vuoksi heistä puhutaan kuluttajina teoreettisessa osiossa ja empiirisessä osiossa heistä käytetään luontomatkailukontekstin mukaisesti vieras-nimitystä. Yritysasiakasta tarkastellaan organisatorisella tasolla sekä teoreettisessa että empiirisessä osiossa. Palvelumarkkinoinnissa on kyse luontomatkailuyrityksen asiakkaista. Asetelma on tarpeellinen, jotta arvon käsitettä ja sen muodostumista voidaan tutkia palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.



Kuvio 1. Asiakkaan eri merkitykset väitöskirjan teoriassa ja empiriassa.

Väitöskirjan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelun kontekstissa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.

Monet tutkimukset ovat vuosikymmenten aikana tunnistaneeet asiakkaan arvon käsitteeseen liittyvän tärkeän kontribuution (Bolton & Drew 1991; Anderson & Narus 1998; Holbrook 1999; Payne & Holt 2001; Heinonen 2004). Arvoa on tutkittu sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoinnissa. Myös laaja asiantuntijoiden joukko Ostromin ym. (2010)

tutkimuksessa tiedostavat tarpeen tutkia lisää asiakkaiden kokemaa arvoa ja sen muodostumista palvelumarkkinoinnissa.

Väitöskirjan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelussa asiakkaan eri rooleissa: isäntänä, vieraana ja yritysasiakkaana.

Aiemmissa kuluttaja-asiakkaan arvon tutkimuksissa on arvoa voitu yhdistää objektiin, tuotteeseen tai palveluun (Holbrook 1999). Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa palveluprosessi ja asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin liittyvät vuorovaikutukseen eli ne vaativat asiakkaan käyttökokemusta, tämän takia arvoa on ryhdytty yhdistämään myös käytön aikana muodostuneeseen arvon käsitteeseen (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 7; Vargo, Maglio & Akaka 2008b, 149). Tässä tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena kuitenkin tieto yritysasiakkaan edustajan kokemasta arvosta ja arvon muodostumisen tekijöistä asiakkaan matkailupalveluprosessin aikana.

Väitöskirjatutkimuksen pääongelmana on tutkia palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta, mitä arvoa asiakas on kokenut luontomatkailun kontekstissa sekä miten, milloin ja missä arvoa muodostuu luontomatkailupalvelusta.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan uuden paradigman mukaan henkilölle muodostuu arvoa hänen omassa elämässään, joten tarkastelua siirretään yksilöön. Tyypillinen piirre on, että yksilö ei luo arvoa, vaan hän muodostaa sitä tai arvoa muodostuu tiedostamatta (Heinonen ym. 2010, 542). Koska arvo on yksilön käsittämää ja määrittelemää perustuen käytön ja kokemuksen seurauksena syntyneeseen arvoon, on asiakkaan käyttöön yhdistyvistä arvosta tullut merkittävä määrittelyn perusta palvelu- ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Grönroos 2008, 299; Grönroos & Ravalld 2011c, 15).

Yritystä edustavan asiakkaan arvosta ja arvostuksen kohteista on työsidonnaisessa luontomatkailussa praktista tietoa, mutta tutkittua tietoa on vähän. Kun tiedetään arvon muodostumiseen liittyviä tekijöitä, voidaan asiakasta tukea arvon muodostumisessa matkailupalveluprosessin aikana. Toisaalta, kun tutkitaan asiakkaan kokemaa arvoa, asiakas tuo yleensä esiin haluamiaan toiveita ja latenttejäkin tarpeita, joita voidaan myöhemmin hyödyntää palvelukehityksessä (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 11; Grönroos 2004, 102–103; Payne, Storbacka & Frow 2008, 84). Slater ja Narver (2000, 120) näkevät tärkeäksi

myös tiedon jakamisen organisaation sisällä, jolloin voidaan oppia yhteisestä tiedon tulkinnasta.

Väitöskirjatutkimuksen alakysymyksinä ovat:

Mitä on asiakkaan arvo, jota muodostuu luontomatkailupalvelusta?

Asiakkaan arvo tarvitsee lisää määrittystä, kun asiaa tarkastellaan palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan ja asiakkaan kokemuksiin liittyvänä (Grönroos & Voima 2013, 147; Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 59).

Miten asiakkaan arvo muodostuu luontomatkailupalvelusta?

Yleensä asiakkaalle muodostuu arvoa palveluprosessien näkyvissä ja näkymättömissä vaiheissa (Grönroos 2011b, 244; Grönroos & Voima 2013, 136). Grönroosin ja Voiman (2013, 143) mukaan käyttöarvo yhdistyy asiakkaan käyttötilanteeseen ja prosessin eri vaiheisiin.

Mitä ovat asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvät tekijät luontomatkailupalvelun yhteydessä?

Luontomatkailupalveluun, erityisesti ryhmälle räätälöityyn palveluun yhdistetään vapaa-ajan vietto, virkistymistä, luonto-ohjelmia tai esimerkiksi hyvinvointia ja yhdessäoloa. Kokonaiskokemus ja arvo ovat riippuvaisia asiakkaan sisäisistä, ulkoisista ja aikaan liittyvistä tekijöistä. Arvon muodostumista on kutsuttu prosessinomaiseksi. (Helkkula ym. 2012, 67.)

1.2.1 Rajaukset

Käsitteet asiakkaan arvo, asiakkaan arvon muodostuminen sekä luontomatkailupalvelu ovat jokainen omalla tavallaan monimutkaisia.

Ensimmäinen rajausta tutkimuksessa liittyy teoreettiseen valintaan. Palvelumarkkinointiin liittyvää yleistä teoreettista taustaa valittaessa on päädytty palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan teorioihin ja palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Palvelumarkkinoinnissa on kehittynyt uusi paradigma 2000-luvulla, joten tämän väitöskirjatutkimuksen kontribuutio ja tutkimusaineiston tarkastelu liittyy uusimpaan palvelumarkkinoinnin teoriaan. Jotta ymmärrys asiakkaan arvosta ja arvon muodostumisesta lisääntyisi, on väitöskirjatutkimuksessa tarvinnut perehtyä palvelumarkkinointiin ja arvoon

yhdistyviin teorioihin ja tutkimuksiin. Niitä tarkastellaan lyhyesti 1970-luvulta lähtien. Väitöskirjatutkimuksessa on rajattu pois tuotantokeskeisen markkinoinnin näkökulma. Yritysmarkkinoinnista rajataan pois muu paitsi palvelumarkkinointiin ja arvon muodostumiseen yhdistyvä osio. Rajausten myötä jää pois monelta osin myös perinteinen tuotantokeskeiseen markkinointiin tai yritysmarkkinointiin liittyvä käsitteistö. Lisäksi on rajattu pois asiakkaiden tarpeiden tarkastelu ja asiakkaan motiivien tarkastelu.

Toinen rajausta koskee suomalaisia tai Suomessa toimivia yritysasiakkaiden edustajia. Taloudellisten syiden vuoksi rajataan pois Suomen ulkopuolella toimivat yritykset ja heidän edustajansa. Yritysasiakkaiden edustajien vieraina on ollut sekä suomalaisia että kansainvälisiä vieraita. Kuluttaja-asiakkaat eli yritysasiakkaiden asiakkaat rajataan pois empiirisen osan haastattelukohderyhmästä. Haastatteluista on myös rajattu pois sellaiset yritysasiakkaiden edustajat, jotka eivät ole olleet ostamassa tai isännöimässä ryhmän käyttöön tarkoitettua luontomatkailupalvelua.

Kolmantena rajauksena on prosessin kuvaaminen, jossa tarkastellaan ainoastaan asiakkaan prosessia ja rajataan pois tarjoajan prosessin kuvaaminen, koska asiakkaat ovat tutkimuksen kohteena. Prosessi liittyy asiakkaan palveluprosessiin (Payne ym. 2008, 86, 92). Palvelumarkkinoinnissa asiakkaan prosessi esitetään usein osana palvelun kokonaisprosessia, jota kuvataan esimerkiksi blueprinting-työkalulla (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006a, 268). Asiakkaan prosessi rajaa myös teemahaastattelun sisältöä.

Neljäs rajausta liittyy tarjoajan näkökulman poisjättämiseen. Empiirisessä tarkastelussa on rajattu pois luontomatkailuyrityksen näkökulma, kyse on asiakkaalle muodostuvasta arvosta. Sitä tarkastellaan asiakkaan prosessina palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti. Tarkastelu perustuu asiakkaan kokemuksiin luontomatkailupalvelusta. Yleisesti ottaen asiakkaan arvon muodostumista voidaan tarkastella asiakkaan (Grönroos 2008, 306) tai tarjoajan näkökulmasta sekä yhdessä luotuna (Grönroos 2008, 306, 308; Grönroos & Helle 2010).

Viides rajausta liittyy luontomatkailupalvelun kontekstiin. Luontomatkailu rajataan koskemaan kaupallista palvelua, jota tarjotaan työsidonnaisessa matkailussa yrityksille (Toimialaraportti 9/2011). Luontomatkailupalvelu on tarkastelun kohteena riippumatta siitä, mitä yksittäistä luontomatkailun sektoria se edustaa. Tällöin on siis rajattu pois luontomatkailun eri muodot

yksittäisinä tarkastelun kohteina, kuten esimerkiksi vaellus, moottorikelkkaretki tai kalastus osana luontomatkailun tarjontaa.

1.2.2 Raportin rakennekuvaus

Ensimmäinen luku johdattaa lukijan aiheeseen, kertoo väitöskirjatutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymykset, rajaukset ja keskeiset käsitteet. Lisäksi kerrotaan lyhyesti tutkimuksen kontekstina olevasta luontomatkailusta. Luontomatkailupalvelu yhdistetään usein vapaa-aikaan ja virkistyspalveluun sekä hyvinvointi- ja kannustematkailuun.

Toisessa luvussa tarkastellaan palvelumarkkinoinnin, asiakkaan roolin ja arvon käsitteen muuttumista teoreettisina ilmiöinä. Myös palvelumarkkinoinnin ja sen pohjoismaisen koulukunnan tarkastelu oli tarpeellista tehdä, koska arvon käsite on monimutkainen ja ajatteluperusta oli tarpeellista ymmärtää. Teoreettisesti selvitetään arvon käsitteen erilaisia määrittäyksiä ja luokituksia sekä käsitteen yhteyttä tyytyväisyyden, laadun ja hyödyn käsitteisiin, joita tarkastellaan kuitenkin vain lyhyesti perustasolla. Arvon muodostuminen tukeutuu palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan sekä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaiseen asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen.

Empiirisen tutkimuksen tekemisestä kerrotaan luvussa 3. Aineisto kerätään means-end-tekniikan mukaan tehdyillä haastatteluilla. Analysointimenetelmänä on laddering- eli askellusmenetelmä, jossa apuna käytetään tietokoneavusteista MECAnalyst-ohjelmaa (Skymax-dg.com/mecanalyst). MEC-lyhenne tulee sanoista means-end-chain. Tulokset esitellään luvussa 4. Tulosten avulla tarkastellaan asiakkaan arvoluokkia kolmen eri roolin hierarkkisinä arvokarttoina, jotka pohjautuvat implikaatio- eli päätelmämatriseksi. Lisäksi tuloksissa esitetään sisältö- ja arvoluokkien asiaselityksiä.

Keskustelu esitetään tulosten ja teorian välisenä tarkasteluna luvussa 5. Siinä vastataan tutkimuskysymyksiin, mitä on asiakkaan arvo, jota muodostuu luontomatkailupalvelusta, miten asiakkaan arvo muodostuu luontomatkailupalvelusta ja mitä ovat asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvät tekijät luontomatkailupalvelun yhteydessä. Väitöskirjatutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on yhdistetty keskustelulukuun.

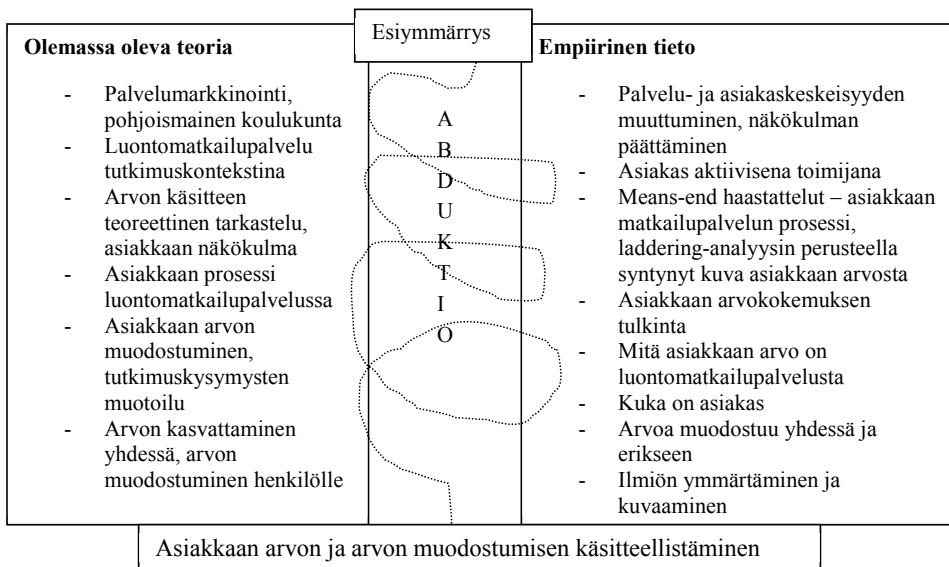
Kuudennessa luvussa pohditaan saatuja tuloksia palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Yhteenvedossa esitetään kontribuution perustelu, esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohditaan asiakkaan arvon käsitteen ilmenemistä ja sen muodostumista luontomatkailun kontekstissa. Lisäksi esitetään väitöskirjatutkimuksen perusteella syntyneitä muita tutkimusaiheita.

1.3 Tutkimus on laadullinen

Laadullisen tutkimuksen ontologisessa tarkastelussa käsitellään olemassa olevaa ja yleisesti ihmisten, yhteiskunnan ja maailman suhdetta. Ontologisen tarkastelun on tarkoitus ilmaista tutkijan subjektiivista tulkintaa tai sitä, miten tutkija uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa. Ontologisen ajattelun mukaan on ensin perehdyttävä olemassa olevaan todellisuuden rakenteeseen. Vasta sen jälkeen on mahdollista selittää siitä saatavaa tietoa ja siihen suhtautumista. Sen mukaan tiedon olemus kuvastaa siis ymmärrystä tutkimuskohteesta ja ilmiöistä. (Eriksson & Kovalainen 2010, 13–14.)

Tietoteoreettisen ajattelun mukaan laadullinen tutkimus perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja tutkimusperinteeseen. Fenomenologisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuskohde ymmärtää inhimillisen kokemuksen tutkimukseksi siten, että kokemus muodostuu yksilölle merkityksellisistä ilmiöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.) Ihmisiin sitoutunutta tietoa tulee siis etsiä heiltä itseltään (Varto 1996, 23). Tällöin ihmisiltä kerätty tieto ja sen tulkinta ovat kulttuurisidonnaista, mikä välittyy merkityksenannoista tutkimuksen edetessä. Gummesson (2000) on tarkastellut laadullisen tutkimusprosessin päättelyä. Hänen mukaan laadullinen tutkimusprosessi etenee usein hermeneuttisesti, jolloin se on luonteeltaan renkaanomaista ja toisteista, puhutaan hermeneuttisesta kehästä. Tutkija käy tällöin dialogia teoreettisen ja empiirisen tarkastelun kanssa ja lähestyy esiymmärryksestä ymmärtävään tulkintaan (Gummesson 2000, 70–71). Laadullisen tutkimuksen päättelytapa on yleensä induktiivista, yksittäistapauksista johdettua ja aineistolähtöistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95; Varto 1996, 86). Tutkimuksen eri vaiheissa voidaan yhdistää deduktiivista ja induktiivista tutkimuslogiikkaa, jolloin päättelytapaa kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi (Eriksson & Kovalainen 2010, 23; Gummesson 2000, 64).

Hansonin (1958) mukaan ensimmäisiä abduktiivisen päättelyn filosofeja oli amerikkalainen C. S. Peirce (1839–1914). Hän korosti sitä, että luovin ja mielikuvituksellisin piirre on tulos, jota hän kutsui ”sieppaukseksi” eli abduktioksi. Tällöin abduktio tarkoitti lyhyesti sitä, että se koostui olemassa olevan tiedon tutkimisesta ja teoreettisen tiedon tarkistamisesta sen selittämiseksi. (Hanson 1958, 85; Anderson 1987, 124–128.) Abduktiivisen päättelyn avulla voidaan ilmiön ymmärtämistä laajentaa tai ymmärtää lisää (Erzberger & Prein 1997, 148–149). Se tarvitsee kuitenkin kokemusta tai ymmärrystä käynnistämiseen sekä sellaisen harkitun ongelman, joka on mahdollista ratkaista abduktiivisella päättelyllä. (Anderson 1987, 148–151.) Abduktiivisessa päättelyssä uusi teoreettinen oivallus tulee esille vanhan tiedon ja uuden kokemuksen yhdistämisestä. Toisin sanoen vanhojen tietojen uudelleen järjestäminen yhdistettynä uusiin kokemuksiin voi muodostaa uusia ideoita. (Erzberger & Prein 1997, 148; Cunningham 1997, 413.) Abduktiiviselle päättelylle tunnusomaista on deduktiivisen ja induktiivisen tutkimuslogiikan yhdistäminen sekä teorian ja empirian vuoropuhelu. Seuraavassa kuvataan renkaanomaista, hermeneuttista kehää, joka saa uusia piirteitä ja ymmärrystä tutkimuksen edetessä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Väitöskirjatutkimuksen prosessi abduktiivisen päättelyn kuvauksena.

Liiketoimintatutkimuksen traditiossa tunnistetaan induktiivisen ja deduktiivisen päättelytavan yhdistäminen, jota kutsutaan abduktiivisen päättelyn tutkimuslogiikaksi (Eriksson & Kovalainen 2010; Gummesson 2000). Voidaankin todeta, että tässä väitöskirjatutkimuksessa

teoreettinen tarkastelu perustuu deduktiiviseen ja empiirinen tarkastelu induktiiviseen tutkimuslogiikkaan. Arvon monimutkainen käsite pakotti tarkastelemaan markkinoinnin ja palvelumarkkinoin koulukuntia ja käsitteen muuttumista, jotta saattoi ymmärtää asiakkaan roolin muuttumisen ja ne muutokset, jotka johtivat palvelu- ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Väitöskirjatutkimuksen yhteydessä palattiin useasti teoriaan aineiston keräämisen ja empiirisen tiedon tulkinnan yhteydessä. Myös teoreettista taustaa piti tarkastella uudelleen suhteessa saatuihin tuloksiin ja tulkittaessa vastauksia. Kuviossa 2 mainitaan väitöskirjatutkimuksessa esiintyviä teoreettisen ja empiirisen osan asioita, jotka jäsenyivät tutkimustyötä tehdessä renkaanomaisesti muodostuneiksi teoreettisten käsitteiden ja empiiristen tulosten vuoropuheluksi 2.2.1; 1.5; 2.2; 2.2.3; 2,6; 3; 4.2–4.4; 5,2; 2.5; 1.2; 2.4 ja 5.5. Loogisuuden muodostuminen ei ollut suoraviivaista.

Tämän väitöskirjatutkimuksen tiedonintressiä voidaan luonnehtia praktiseksi ja tavoitetta teorianakuiseksi. Ollaan siis tulkitsemassa sisältöä ja samalla pyritään mahdollisimman pätevään tulkintaan. Väitöskirjatutkimusta voidaan pitää uutta kartoittavana ja kuvailevana, eksploratiivis-deskriptiivisenä tutkimuksena (Yin 1994, 4–5). Eksploratiiviseen eli kartoittavaan tai etsinnälliseen tutkimusotteeseen yhdistetään muun muassa se, että tutkimus tunnistaa uusia kysymyksiä ja on käytäntöön orientoitunut (Yin, 1994; Niiniluoto 1997, 26). Deskriptiivinen tutkimus kuvailee käytännön ilmiötä ja pyrkii hakemaan ilmiön taustalla olevia tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämistä (Niiniluoto 1997, 26). Ilmiön kuvaamisella pyritään vastaamaan kysymykseen mitä tai miten. Vasta kuvailemisen perusteella on mahdollista päätellä, löytyykö ilmiöstä yleisiä oletuksia (Varto 1996, 87).

Koska tässä väitöskirjatutkimuksessa halutaan kuvata asiakkaan arvoa ilmiönä ja kartoittaa näkökulmia arvon muodostumisesta asiakkaalle, on laadullisen tutkimuksen katsottu soveltuvan tähän parhaiten. Lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto ja kuvata se perusteellisesti sekä analysoida kokonaisvaltaisesti arvon muodostumisen ilmiötä luontomatkailun kontekstissa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Väitöskirjatutkimuksen käsitteistä määritellään palvelu, palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakas, asiakkaan arvo ja asiakkaan arvon muodostuminen, asiakkaan

prosessi ja luontomatkailupalvelu. Englanninkielisinä käsitteet ovat service, service-dominant logic ja customer-dominant logic, customer, customer value, customer value formation, process of customer ja nature-based tourism service.

Palvelu on perinteisessä palvelujen markkinoinnissa ymmärretty aineettomana tuotteena ja siitä on runsaasti määrittelyjä (Lovelock & Gummesson 2004, 22, 31; Edvardsson, Gustafsson & Roos 2005, 112; Lusch & Vargo 2006, 282). Helkkulan (2010, 4) mukaan on olemassa ero siinä, puhutaanko palvelusta yksikössä vai monikossa. Palvelu yksikkömuodossa sisältää koko organisaation strategisen ajattelun, kulttuurin ja toimenpiteet, joiden tarkoituksena on tarjota asiakkaalle hyvä kokemus. Palvelut monikossa tarkoittavat erilaisia palvelutuotteita, joita tarjotaan asiakkaille. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on kyse palvelusta yksikkömuodossa (Gummesson 2007). Sen perusteella käytetään tässä väitöskirjatutkimuksessa palvelumarkkinoinnin käsitettä perinteisen palvelujen markkinoinnin sijaan ja palvelusta puhutaan yksikössä.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan käsitettä on palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa tarkentanut erityisesti Grönroos (2008; 2011a). Hän on kritisoinut service-dominant logic -nimitystä (SDL) ja käyttää mieluummin nimitystä service logic (SL), mikä tarkoittaa palveluliiketoiminnan logiikkaa. Grönroosin (2008, 299) termi kokonaisuudessaan tulee sanoista ”services as dominant logic”. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on määritelty vastakkaiseksi verrattuna tuotekeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Vargo & Lusch, 2004, 324), palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa ovat palvelut keskiössä, eivät tuotteet. Heinosen ym. (2010, 533) mukaan asiakaskeisänen palveluliiketoiminnan logiikka perustuu asiakaskeisänen palvelumarkkinointiin ja teoreettisessa keskustelussa se yhdistyy palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan ja on syntynyt sen pohjalta (Grönroos & Voima 2013, 133).

Gummesson (2011, 190–191) luokittelee palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta kaikkia asiakasryhmiä asiakkaiksi, niitä ovat yritysasiakkaat, kuluttaja-asiakkaat, yrityksen kanssa yhteistyössä olevat asiakkaat sekä monimuotoisessa verkostossa toimivat asiakkaat. Kyseiset nimitykset ovat englanninkielisinä: business to business customers, business to customers, customers to business, customers to customers.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa halutaan käyttää asiakkaan arvo -käsitettä, koska johdannossa esitetyn määrittelyn yhteydessä puhutaan asiakkaista, joilla on eri rooleja. Arvosta halutaan puhua asiakkaan arvona, ei esimerkiksi asiakasarvona, jota näkee käytettävän. Kun sana asiakkaan on genetiivissä, se ilmaisee enemmän asiakkaan omaa, arvokokemusta, joten asiakkaan arvolla ymmärretään tässä väitöskirjassa arvoa asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan itsensä muodostamana ja asiakkaalle muodostuneena. Asiakkaan arvo tukeutuu Woodruffin (1997, 142) määritelmään, minkä mukaan arvo syntyy henkilön kokemuksista, mieltymyksistä ja arvioinneista.

Arvoa muodostuu palvelumarkkinoinnin teorioiden mukaan yksilölle (Heinonen ym. 2010, 544). Tarjoajayritys ei voi tuottaa ja jaella arvoa asiakkaalle, mutta se voi luoda edellytyksiä arvon syntymiselle asiakassuhteessa, jolloin asiakassuhde muodostuu osaksi palvelujärjestelmää (Vargo & Lusch 2004, 333–334). Heinosen ym. (2010, 544) mukaan asiakkaan arvon muodostumiseen voidaan yhdistää neljä ulottuvuutta: mitä, miten, missä ja milloin arvoa muodostuu.

Asiakkaan prosessi on osa palvelun kokonaisprosessia, jota kuvataan usein blueprinting-työkalulla. Asiakkaan toiminnot kuvaavat vaiheita, joita asiakkaalla on liittyen palvelun ostamiseen, käyttöön ja kuluttamiseen sekä arvioimiseen. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006a, 267–271.) Tässä väitöskirjatutkimuksessa käytetään Paynen, Storbackan ja Frown (2008, 92) matkailupalvelun prosessia, josta tarkasteluun otettiin asiakkaan prosessi.

Luontomatkailulla tarkoitetaan matkailutoimintaa, joka tapahtuu ratkaisevin osin vain vähän rakennetussa luonnonympäristössä, missä luontoelämyksillä ja luonnossa tapahtuvalla toiminnalla on keskeinen merkitys matkailutapahtuman sisällölle (Jokinen 2001, 139). Luontomatkailua on määritelty usealla tavalla (Järviluoma 2006, 53–61). Järviluoma (2006, 61) on päättänyt väitöskirjassaan määritelmään, minkä mukaan luonnon matkailullinen vetovoima synnyttää luontomatkailun. Se muuntaa vetovoimaisuuden näkyväksi toiminnaksi, matkailumuodoksi, ja määrittää yksittäistapauksissa, onko matkailija luontomatkailija ja matka luontomatka ja koostetusti sen, onko matkailukohde luontomatkailukohde. Fredmanin ja Tyrväisen (2010, 180) mukaan luontomatkailussa on yleensä identifioitu neljä teemaa: vierailijat luontoalueella, kokemukset luonnonympäristöissä, aktiviteetteihin osallistuminen ja tekijät, jotka liittyvät kestäväan kehitykseen ja paikalliseen vaikutukseen.

1.5 Luontomatkailupalvelun tarkastelu tutkimuskontekstina

Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa (TOL 2008) pääosa ohjelmapalveluista luokitellaan virkistys- ja kulttuuripalvelujen ryhmään ja siellä ohjelmallisiin aktiviteetteihin (Toimialaraportti 9/2012, 8–9). Ohjelmalliset aktiviteetit ja luontomatkailupalvelu yhdistyvät luonnossa tapahtuvaan toimintaan ja erilaisiin luonnonympäristöihin. Lisäksi käsite yhdistyy matkailussa erityisesti virkistymiseen ja vapaa-ajan viettoon luonnossa. Luonto on ollut pohjoismaissa ja myös Suomessa jo vuosikymmenten ajan vetovoimatekijä matkailulle (Fredman & Tyrväinen 2010, 177). Luontomatkailupalvelua kehitetään kaikkialla kansainvälisillä markkinoilla (Toimialaraportti 9/2012, 25). Luontomatkailua voidaan tarkastella ainakin aktiviteettien, alueiden tai luonnon näkökulmista, kotimaisten tai ulkomaalaisten matkailijoiden palveluna, vapaa-ajan tai työajan matkailuna. Lisäksi sitä voidaan tarkastella myös sen perusteella, miten palvelu on organisoitu ja kaupallistettu (Fredman & Tyrväinen 2010, 181.)

Luontomatkailupalvelu yritysasiakkaiden käyttämänä voi olla yöpymisen sisältämää matkailupalvelua, päivämatkailuun liittyviä virkistysretkiä tai se voidaan yhdistää lähimatkailuun. Matkailija, joka ei yövy matkansa aikana, on päivämatkailija (Tilastokeskus 5.1.2012). Päiväkävijöiden määrittelyn ohkeen on lyhytaikaisesta ja lähelle suuntautuvasta matkailusta otettu käyttöön lähimatkailun käsite, joka on kuitenkin vielä käsitteenä muovautumassa. Silti lähimatkat ja lyhytloimat ovat hyvin nopeasti kasvava matkailumuoto (Honkanen 2004).

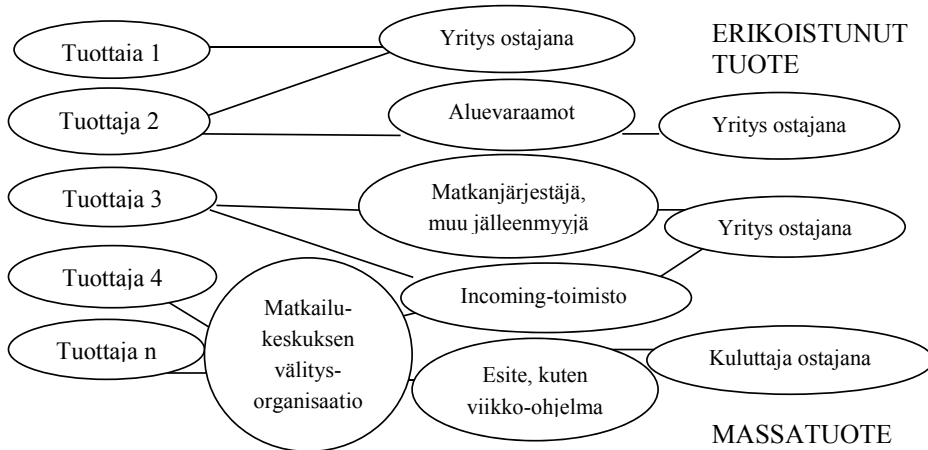
Vapaa-aikaan liittyvän tutkimuksen historia ulottuu Suomessa 1940-luvulle vuosilomalainsäädännön syntyhistoriaan. Luontomatkailuun liittyvästä virkistäytymisestä kertovia tutkimuksia on tehty ainakin 50 vuotta (Raadik, Cottrell, Fredman, Ritter & Newman 2010, 240). Virkistäytymispalveluna luontomatkailupalvelu yhdistetään kehon ja mielen uudistamiseen. Ateca-Amestoy, Serrano-del-Rosalin & Vera-Toscanon (2008, 65) mukaan virkistäytymisellä tarkoitetaan vapaa-aikaan kytkeytyviä aktiviteetteja tai kokemuksia, jotka yksilö valitsee henkilökohtaisten syiden vuoksi tai niistä saatavan mielihyvän vuoksi. Raadik ym. (2010, 242) ovat löytäneet kuluttajan näkökulmasta virkistäytymiseen neljä aihepiiriä luontomatkailusta: itsensä löytäminen, paikan kokeminen, hakeutuminen luonnontilaiseen ympäristöön ja itsensä haastaminen.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa luontomatkailupalvelu yritysasiakkaan näkökulmasta yhdistyy kaupallisena palvelutuotteena työajan matkustukseen ja siinä tarkemmin ryhmässä tapahtuvaan matkustukseen. Davidsonin ja Copen (2003, 6–7) mukaan luokitellaan ryhmäperustaista, työsidonnaista matkailua kokouksiin, kannustematkailuun, messumatkailuun ja yritysedustukseen. Työsidonnaisessa matkailussa matkan maksaa yleensä työnantaja ja siihen on perinteisesti liittynyt työn tekemiseen kytketty osa (Davidson & Cope 2003, 255), mikä on yleensä ollut syynä myös kohteen valintaan. Työajan matkat suuntautuvat tavallisesti suuriin kaupunkeihin tai teollistuneille alueille, mutta kannustematkailussa kohteet valitaan vetovoimaisista kohteista samaan tapaan kuin vapaa-ajan matkailussa. Työsidonnaisesta matkailusta käytetään usein englanninkielessä nimitystä *business travel*. Jos ollaan vapaa-ajan matkalla ja siihen yhdistetään jokin työhön liittyvä osio, voidaan puhua termeillä *travelling workers* tai *working tourists*. Työsidonnaisen ja vapaa-ajan matkailun käsitteissä voi olla yhtenevyyksiä silloin, kun verrataan matkan päätöksentekoa, ajankäyttöä kohteessa, matkaseuraa ja ohjelman sosiaalista osaa, matkakohteen valintaa, matkan sisältöä tai matkasta toivottua mielihyvää ja virkistystä. (Davidson & Cope 2003, 6–7, 255.)

Yritysasiakkaan edustajaa tai henkilöä, joka ostaa matkapalvelua ryhmälle, kutsutaan perinteisesti isännäksi. Luontomatkailussa matkailupalvelua ostetaan tällöin tavallisesti omien asiakkaiden tai henkilöstön käyttöön. Kanteleen (2006, 16) mukaan ryhmäperustaisessa matkailussa on loppuasiakas eli vieras yleensä irrotettu pois päätöksentekoprosessista. Hän ei osallistu tai vaikuta valintoihin, kuten kohdevalintaan, käyttöajankohtaan, seurueen koostumukseen tai palvelun sisältöön. Sen vuoksi vieraiden palvelua koskevilla valintapäätöksillä on vähäinen merkitys.

Palvelun osto tapahtuu usein asiakasyrityksen erilaisten tarpeiden vuoksi, joten palvelua räätälöidään asiakkaalle sopivaksi, erikoistuneeksi palveluksi. Työsidonnaisen matkailun palvelu on usein räätälöidysti tuotettu ja asiakaslähtöisesti myyty. Osa tuottajista myy palvelun suoraan yritysasiakkaille. He ovat erikoistuneet yritysasiakkaiden palvelemiseen ja myymään tuotteensa ryhmille. Osa luontomatkailuyrittäjistä käyttää välittäjiä, kuten matkatoimistoja tai muita jälleenmyyntitahoja tuotteidensa myymisessä yritysasiakkaille ja toiset myyvät palvelun suoraan kuluttajille. Kuluttajamyynä on mahdollista matkailukeskuksissa, joissa yksittäisten matkailijoiden palvelukysyntä on suurta ja hinta voidaan pitää matalampana. Palvelumahdollisuuksista ilmoitetaan tavallisesti kohteen välitysorganisaation esitteessä, esimerkiksi viikko-ohjelmassa. (Toimialaraportti 10/2010.)

Luontomatkailupalvelua ja palvelutuotteita voidaan kuvata erikoistuneiksi, joten räätälöimisen ja erikoistuneen palvelutuotteen vuoksi hinnoittelu on erilainen kuin massatuotteilla (Schlissel & Chasin 1991, 273). Kuviossa 3 esitetään luontomatkailupalvelun jakelukanavia eri kohderyhmille.



Lähde: Toimialaraportti 10/2010, 32

Kuvio 3. Luontomatkailupalvelun jakelukanavia.

Luontomatkailu matkailun muotona yhdistyy siis hyvinvointiin ja työhyvinvointiin, jolloin se samalla linkittyy hyvinvointimatkailun kanssa. Samoin työsidonnainen matkailu yhdistetään yhdeltä osin hyvinvointiin. Hyvinvointimatkailulla tarkoitetaan matkailupalvelua, joka tuottaa matkailijoille hyvää oloa vielä matkan päätyttyäkin, se on matkailijan terveydentilaa ylläpitävää ja antaa virkeyttä elämään (Smith & Kelly 2006, 1–2). Henkilöstön hyvinvointiin liittyvät työkyvyn ylläpitämistä ja työyhteisön hyvinvointia edistävät muodot. Konun (2010, 42) mukaan well-being hyvinvoinnin terminä sisältää palvelua, jonka tarkoituksena on huolehtia kehon, mielen ja sielun kokonaishyvinvoinnista. Wellness puolestaan on osa well-being-hyvinvointimatkailusta, johon voidaan palveluna yhdistää esimerkiksi fitness-, sauna- ja luontoon yhdistyvä ohjelmapalvelu tai terveyttä edistävä hoitomuoto. Myös Voigt, Brown ja Howat (2011, 17) yhdistävät ulkona tapahtuvat aktiviteetit hyvinvointimatkailuun. Yritysten ja julkisyhteisöjen maksamana toimintana työkyvyn ylläpitäminen matkailussa tarkoittaa työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa ja matkailuyritysten tarjoamaa toimintaa. (Matkailun edistämiskeskus 2005.)

Luontomatkailu tapahtuu esteettisessä ja rauhallisessa luonnonympäristössä. Luontomatkailupalvelun ostopäätös asiakasyrityksessä ei ole rutiininomainen toimenpide. Ostopäätös luontomatkailussa voi liittyä esimerkiksi kannuste- eli palkkiomatkailuun, jolle tyypillistä on korkea laatu, ainutlaatuisuus tai erityiskokemukset ja -aktiviteetit (Hastings, Kiely & Watkins 1988; Sheldon 1995). Wittin, Gammonin & Whiten (1992) mukaan palkkiomatkalle on tyypillistä, että yrityksen johtohenkilöille haetaan lisää keskustelu- tai verkostoitumismahdollisuuksia, edistetään yrityskulttuurin juurtumista tai sosiaalista vuorovaikutusta. Sheldonin (1995, 23) mukaan kannustematkailua määritellään modernin johtamisen työkaluksi, jota käytetään liiketalouden tavoitteiden aikaansaamiseksi palkitsemalla osallistujia erityisellä matkakokemuksella.

Luontomatkailupalvelun kysyntä on kansainvälisesti kasvanut, joten luontomatkailusta on tullut kasvava matkailun muoto Euroopassa sekä muualla. (Bell, Tyrväinen, Sievänen, Pröbsti & Simpson 2008; Fredman & Tyrväinen 2010, 177). Kysyntä ja uudet intressit ovat luoneet mahdollisuuksia kehittää luontoon tukeutuvaa palvelua. Kasvun lisäksi kyseisen palvelun kysyntä on monimuotoistunut, yksilöitynyt ja muuttunut yhä enemmän aktiviteetti- tai teemapainotteiseksi (Toimialaraportti 10/2010).

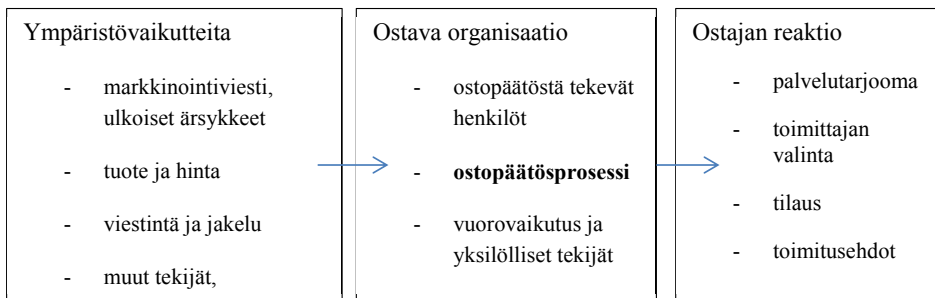
Kysyntää lisää luontomatkailupalvelun elämyksellinen luonne. Pinen ja Gilmoren (1999, 4) artikkelit ja esitykset ovat tuoneet suomalaisen tutkimuskeskusteluun mukaan elämyksen ja elämystalouden. Heidän selvitystensä mukaan elämys toteutuu mieleenpainuvana kokemuksena ja luo sitä kautta asiakkaalle subjektiivista arvoa. Sitä on selitetty neljäntenä vaiheena hyödyke-tuote-palvelu-elämys -käsitteiden sarjassa. Matkailuelämys voi syntyä mielihyvän tai mukavuuden tunteesta, hyvästä olostä ja virkistäytymisestä, ilosta, henkilökohtaisesta merkitsevyyden tunteesta, uusien kokemusten saamisesta tai yllätyksellisyydestä (Park 1994; Duman & Mattila 2005, 321; Farber & Hall 2007, 256; Kim, Ritchie & McCormick 2012, 15). Paikalliset olosuhteet, maanomistajat, valtio, kunnat ja yhteisö ovat mahdollistamassa luontomatkailun syntyä ja tarjontaa, esimerkkinä luontopolkujen ja nuotiopaikkojen kunnossapito, jos katsovat sen olevan yhteisön kannalta hyödyllistä ja hyvää. Myös vaikutukset luontoon ja paikallisiin muihin elinkeinoihin ovat tutkimusten kohteena. (Fredman & Tyrväinen 2010.)

2 Asiakkaan arvon muodostuminen palvelumarkkinoinnissa

2.1 Asiakas yritysasiakkaan edustajana

Yritysmarkkinoinnissa ja kuluttajamarkkinoinnissa on useita yhdistyviä teorioita, kuten markkinasegmentointi, suhdemarkkinointi, laatujohtaminen tai tässä väitöskirjatutkimuksessa käytetty palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka. Koska kohdejoukkona ovat yritysasiakkaan edustajat, tarkastellaan yritysmarkkinointia lyhyesti. Yritysmarkkinoinnissa on tutkittu yritysasiakkaiden lisäksi muun muassa asiakassuhteiden merkitystä ja erilaisten palvelujen ostoa ja käyttöä (Grönroos 2011b; Ulaga & Eggert 2006; Vargo & Lusch 2004; Ford & Håkansson 2006; Eggert & Ulaga 2002; Lindgren & Wynstra 2005; Ojasalo 2001; Ulaga 2001; Lapiere 1997; Ravald & Grönroos 1996; Grönroos 1997; Anderson & Narus 1998). Fitzsimmons, Noh ja Thies (1998, 372) ovat luokitelleet yritysten ostamia ja käyttämiä palveluja neljään ryhmään: asiantuntijapalvelut, tiloihin ja välineisiin, henkilöstöön ja työsuhteisiin sekä työvoimaan liittyvät palvelut. Yritysasiakkaan päätöksentekoprosessi eroaa kuluttajan prosessista, koska ostajat ovat yleensä ammattilaisia. Yritysasiakkaalle on tyypillistä, että organisaation eri tasot tai osastot ovat mukana ostopäätöstä tekemässä. (Werr & Premer 2007, 101.)

Ostoprosessissa ja erityisesti asiantuntijapalvelun ostoprosessissa erotellaan erilaisia vaiheita, kuten laatuvaatimusten määrittäminen, myyjän valitseminen ja sopimusten tekeminen sekä oston jälkeinen prosessi arviointeineen (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 5). Kotler ja Armstrong (2006) tarkastelevat yritysasiakkaan ostokäyttäytymistä tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta (Kuvio 4).



Lähde: Kotler & Armstrong 2006, 176

Kuvio 4. Yritysasiakkaan ostokäyttäytymisen kuvausta.

Ostopäätöksessä on kyse erilaisten tarpeiden kohtaamisesta kuluttajamarkkinoita monimutkaisemmassa ostokäyttäytymisen prosessissa, johon liittyvät muun muassa yritys ympäristössä olevat vaikutteet, ostavan organisaation ja ostajan reaktioiden vaikutukset (Kotler & Armstrong 2006, 176). Werrin ja Premerin (2007) mukaan yritysasiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, mikä heijastaa tarpeita ja asenteita päätöksentekoon. Ostojen yhteydessä kohdataan tavallisesti kolmenlaisia tarpeita, joiksi luokitellaan yrityksen tarpeet ja hyödyt käytön jälkeen, ostajan roolissa olevien henkilökohtaiset tarpeet sekä osto- ja käyttöprosessissa esille tulevat tarpeet. Yritysasiakkaat ovat ostajina usein rationaalisia ja vaativia. (Werr & Premer 2007, 101.)

Ostamisessa ja päätöksentekoprosessissa on jokaisessa yrityksessä erilaisia tarpeita, tavoitteita ja tyylejä, joten niissä on myös erilaisia kokemuksia ja asenteita (Patton III 1996). Kokemukset ja asenteet ovat kuitenkin henkilökohtaisia ja siksi ne yhdistetään yritysasiakkaan edustajaan (Patton III 1996, 136; Munnukka & Järvi 2008, 254). Vastatakseen yritysasiakkaiden tarpeita yritysten välisen palvelun, erityisesti asiantuntijapalvelun tulee olla ainutlaatuista ja ylivoimaista onnistuakseen. Asiantuntijapalvelussa ostopäätökset eivät välttämättä perustu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, eikä niihin sovelleta tavanomaisia ostopäätöskriteereitä. Kysyntää lisää, jos palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja tarjoaa pitkällä aikavälillä ylivoimaista hyötyä. (De Brentani & Ragot 1996, 523–527.)

Yksilöiden päätöksenteossa ovat tunteet läsnä. Varsinkin asiantuntijapalvelun ostamisessa on tunnistettavissa henkilökohtaiset ja psykologiset motiivit sekä tunteet (Werr & Premer 2007). Yritysmarkkinoilla luodaan ostettavaan palveluun yksityiskohtaisia vaatimuksia, ne voivat liittyä esimerkiksi yritysasiakkaaseen tai palvelun mahdollistamaan tulokseen, joka asiakasyrityksessä voidaan saavuttaa. Esimerkiksi yritysasiakkaan ostaessa kokouspalvelua ja tehdessä päätöstä kokouspalvelun välittäjästä oli oston helppous tärkein tekijä, kun taas palvelun sisällön houkuttelevuus ja henkilökunnan tieto-taito olivat vähemmän merkittäviä (Kokkomäki, Laukkanen & Komppula 2010, 26). Kunkin yritysasiakkaan kohdalla pitää perehtyä asiakkaan liiketoimintaan, koska ydintuote ei riitä, vaan tarvitaan erottumista toisista (Cousins 2004). Perinteiset tuotantokeskeiset ostoprosessikuvaukset ovat siis muuttumassa.

Ostoprosessin muuttumista kuvaava seikka on organisatorinen muisti. Park ja Bunn (2003) tarkastelevat organisaatioon muodostuvaa muistia ostoprosessin yhteydessä. Organisatorisen muistin seurauksena syntyy oppimista, tärkeää tietorakennetta ja niiden seurauksena vaikutuksia seuraaviin ostopäätöksiin. Organisatoriseen muistiin liittyvät tutkimusten mukaan monet tekijät, kuten organisaation koko, organisaatiokulttuuri, osto-osaston rakenne, aikarajoitukset, ostajan tavoitteellisuus ja ostoriskit tai päätöksentekoon liittyvät säännöt (Park & Bunn 2003, 243).

Strandvik, Holmlund ja Edvardsson (2011, 135) toteavat, että myyjän ja heidän asiakkaidensa ajatukset ostamisesta ja myynnistä eivät välttämättä kohtaa. Myyjä painottaa tarjooman argumentteja, kuten palvelun käytöstä johtuvia, mitattavissa olevia hyötyjä tai erinomaisen tuotteen onnistumistekijöitä. Myyjäyrityksissä ajatellaan, että asiakkaat tietyllä alalla ovat pääsääntöisesti samanlaisia tai että hinnat ja taloudelliset tekijät ohjaavat asiakasta ja ovat pääasiallisia syitä ostopäätöksissä. Asiakas odottaa kuuntelemista tai argumentteja siitä, miten ostettava palvelu hyödyttää häntä ja ostavan yrityksen liiketoimintaa. Myyjä tarvitsisi siis tietoa asiakkaasta ja asiakkaan toiminnoista, jotta voitaisiin kehittää myyntiargumentteja. Asiakas kokee olevansa ainutlaatuinen samankin toimialan edustajana. Lisäksi asiakas ja hänen tavoitteensa ovat liiketoiminnan ja ostamisen ensisijaisia tekijöitä. Strandvik ym. (2011, 136) käyttävät ilmiöstä lyhyesti termiä haluama eli englanninkielellä *needing*. Sen dimensioita ovat tekeminen, kokeminen ja aikatauluttaminen. Asiakkaan haluama tulisi lisätä toimenpiteineen myyjän ja ostajan väliseen vuorovaikutusprosessiin, myös perinteiseen ostoprosessiin. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa se yhdistetään myös käyttötilanteeseen.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ajatus 2000-luvulla on lisännyt toimimista yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, jotta on voitu tukea asiakkaan arvon muodostumista osto- ja käyttöprosessin yhteydessä. Arvon ja arvon mahdollistamisen käsitteet havaittiin toimiviksi tarkastelun kohteeksi, kun haluttiin ymmärtää asiakkaiden odotuksia tai asiakassuhteita ja niiden arvoa (Bitner 1995; Anderson & Narus 1998; Anderson, Narus & Van Rossum 2006; Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994; Parasuraman 1997; Ravalid & Grönroos 1996; Payne & Holt 2001; Walter, Ritter & Gemünden 2001; Gummesson 2002; Corsaro & Snehota 2010).

Suhdemarkkinointi nähtiin aluksi kahden välisenä, mutta verkostotutkimusten myötä se kehittyi monenkeskiseksi ymmärrykseksi yhteistyöstä (Gummesson 2002, 335–336; Gummesson & Mele 2010, 188). Vargon ja Lusch (2010, 181) mukaan kaikki, kuten yritykset, yksittäiset asiakkaat ja kotitaloudet ovat asiakkaina mukana taloudellisessa vaihdannassa ja yhdistämässä resurssejaan palvelutarjoajien kanssa, missä yleisenä tavoitteena on lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Siksi yritysmarkkinoilla tarvitaan yrityksen ja asiakkaan yhteistä panosta ja vuorovaikutusta, myös käyttötilanteissa. Tarjotun palvelun tulee tukea yritysasiakkaan käytäntöjä ja liiketoiminnan tuloksia vuorovaikutusprosessissa (Grönroos 2008, 309), minkä perusteella yritys voi ainoastaan tukea asiakkaan arvon muodostumista, koska arvon luominen tapahtuu asiakkaan mielessä eikä yritys voi siihen osallistua.

2.2 Asiakkaan roolin ja arvon käsitteen muuttuminen

Arvon käsite on vaatinut perehtymistä kyseisen käsitteen ja palvelumarkkinoinnin muuttumiseen yleisellä tasolla. Erityisesti uusimmat 2000-luvun palvelumarkkinoinnin tutkimukset ovat tuoneet uusia merkityksiä arvon käsitteen teoreettiseen tarkasteluun. Arvoa on perinteisesti ja historiassa käsitelty eri tieteenalojen tutkimuksissa, kuten filosofiassa, sosiaali-psykologiassa, taloustieteissä, liiketaloustieteissä ja liiketaloustieteen sisällä, esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisessä ja markkinoinnin eri koulukunnissa. Ramirezin (1999, 50) mukaan arvo on eräs moraalifilosofian vaikeasti määriteltävä käsite. Se on liitetty vuosisatojen aikana siihen, mitä on pidetty arvokkaana tai mitä arvotetaan esimerkiksi sellaisilla määreillä kuin totuudenmukainen tai hyödyllinen. Arvo on näyttänyt liittyvän johonkin hyvään eli arvokasta on se, mitä pidetään hyvänä. Arvon käsite on muodostunut monimutkaiseksi ilmiöksi, se on palvelujen markkinoinnissakin eri tavoin ymmärretty ja määritelty käsite (Woodall 2003, 5). Näyttää siltä, että markkinoinnissa voidaan puhua arvosta yksikössä, esimerkiksi asiakkaan arvo -käsitteen yhteydessä (Holbrook 1999, 3–4).

Yritysmarkkinoissa ja kuluttajamarkkinoinnissa on perinteisesti ollut erilainen lähtökohta asiakkaan ja palvelun tarkasteluun, on olemassa koulukuntaeroja. Palvelumarkkinointia on alettu yhdistää molempiin markkinoinnin koulukuntiin, yritysmarkkinoinnissa on palvelu yhdistynyt esimerkiksi asiakassuhteisiin (Ravald & Grönroos 1996) ja kuluttajamarkkinoissa palveluun (Grönroos & Gummesson 1985). Yritysmarkkinoinnissa on arvon käsite

perinteisesti liittynyt tuotteeseen tai jakeluun (Ulaga 2001, 316–318). Palvelu- ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa yhdistetään arvon käsite yksilöön itseensä (Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 67).

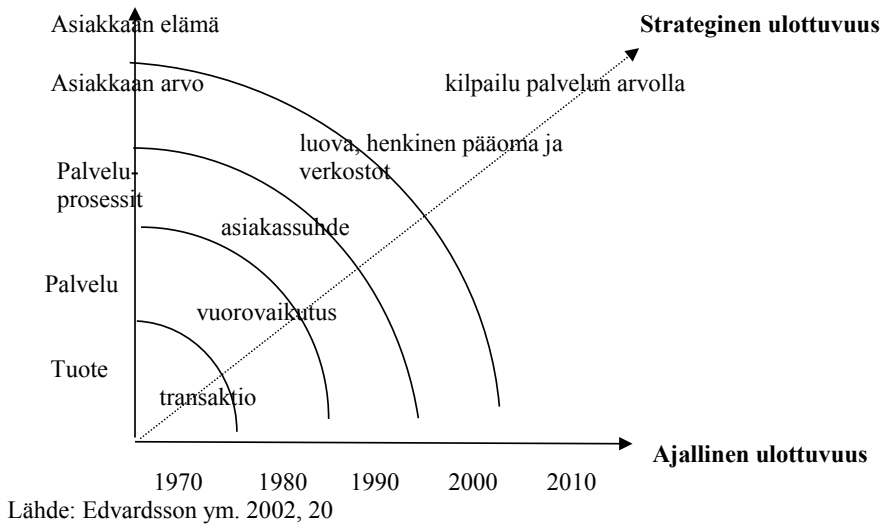
Luschin, Vargon ja Wesselsin (2007, 7) mukaan oli Industrial Marketing -koulukunnan perinteenä ennen 1950-lukua tuottaa tavaroita markkinoille. Markkinointiajattelu liittyi tavaroiden markkinointiin tuottajalta kuluttajille. Palvelujen markkinointi syntyi myöhemmin, ensimmäiset tutkimukset perinteisestä palvelujen markkinoinnista tehtiin 1950-luvulla, jolloin asetettiin vielä vastakkain tavaroiden ja palvelujen markkinointi ja niitä tutkittiin erillisinä (Fisk, Brown & Bitner 1993, 62). 1960-luvulla jatkettiin edelleen keskustelua siitä, olivatko tavarat ja palvelut markkinointitoimenpiteiltään erilaisia, yrityksessä pyrittiin tekemään optimaalisia toimenpiteitä perinteisen neljän P:n markkinointiajattelun mukaisesti (Kotler 1972; Vargo & Lusch 2006, 3). Siinä lähtökohtana oli kulutustuotteiden markkinointiajattelu sekä siihen liittyvät markkinointiteoriat. Asiakaskeskeisestä ajattelusta on kuitenkin esimerkkejä jo 1960-luvulta. Lewittin (1960) mukaan asiakas ei osta polttoainetta sen itsensä vuoksi, vaan siksi, että hän voi ajaa autoa.

2.2.1 Yritysmarkkinoinnin ja palvelumarkkinoinnin muutosvaiheita

1970-luvulla lisääntyivät tutkimukset, jotka liittyivät markkinoinnin johtamiseen. Ajatuksena oli esimerkiksi yritysten tulostavoitteiden maksimointi asiakkaiden kysyntäodotusten muuttuessa (Vargo & Lusch 2006, 3). Liiketoiminta- ja markkinointiajattelu perustuivat tuotantokeskeiseen teoriaan, mutta yhä enemmän siirryttiin perinteiseen palvelujen markkinoinnin tutkimusten tekemiseen (Fisk ym. 1993, 68–70). Seuraavassa esitetään markkinoinnin strategia-ajattelun ja asiakasulottuvuuden muuttumista eri vuosikymmeninä (Kuvio 5).

Palvelujen markkinoinnin muutoskehitys on jaettu kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäistä, 1970-luvun vaihetta kutsuttiin hitaasti eteneväksi vaiheeksi, koska se oli kokeilujen ja oikeutuksen hakemisen aikaa (Brown, Fisk & Bitner 1994). Grönroosin (1978, 593) ja Edvardssonin, Gustafssonin, Johnsonin ja Sandénin (2002, 19–20) mukaan markkinoinnin keskiössä olivat standardoidut tuotteet, transaktiot ja yksittäiset liiketoimet. Markkinointistrategiaan riitti edelleen 4P:n malli, minkä mukaan kilpailukykyinen tuote, hinta, jakelu ja viestintä muodostivat perustan suhteessa asiakkaaseen.

Asiakasulottuvuus



Kuvio 5. Markkinointistrategian ja asiakasulottuvuuden muuttuminen.

Brown ym. (1994, 23–31) kuvasivat palvelumarkkinoinnin toista kehitysvaihetta, joka sijoittui 1980-luvun alkuun. Keskusteluun tuli mukaan uusia asioita, kuten markkinalähtöisyys, laatujohtaminen, suhdemarkkinointi, tarjonnan ja arvoketjun johtaminen, resurssien johtaminen ja verkostot. 1980-lukua voidaan luonnehtia palvelun vuosikymmeneksi, palvelu- ja markkinatarjonta olivat tärkeitä ja liiketoimien nähtiin tapahtuvan yksittäisinä palvelutapaamisina tai totuuden hetkinä (Grönroos 1982, 32; Edvardsson ym. 2002, 19–20) (Kuvio 5). Ajatuksena oli, että palvelu realisoitui vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, eikä sitä voitu määrittää ennakoon. Sen vuoksi yritysmarkkinoilla ryhdyttiin tutkimaan asiakassuhteita. Brownin ym. (1994) mukaan palvelumarkkinoinnin teoriat ja tutkimus lisääntyivät paljon 1980-luvun lopulla.

Tällaiseen tilanteeseen syntyi palvelumarkkinoinnin pohjoismainen koulukunta (Grönroos & Gummesson 1985; Grönroos 2006a, 319–320). Palvelumarkkinoinnin pohjoismainen koulukunta syntyi palvelusektorin kasvun ja palvelualojen kansainvälisen kasvun myötä vuonna 1980-luvulla (Grönroos 1989, 54; 1994, 8; Grönroos 2006a, 319). Palvelukeskeisyyden avulla haettiin tuolloin uudenlaista logiikkaa palvelutuotteiden markkinointiin ja samalla kehitettiin käsitteitä. Asiakkaat olivat aktiivisessa roolissa

palvelutilanteissa ja lopputuloksen muodostamisessa (Grönroos 1994, 8), muun muassa palvelun laatua arvioidessaan (Grönroos 1982; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985; 1988) (Kuvio 5).

1990-luvulla tehtiin palvelun laatuun ja laatujohtamiseen tutkimusta (Berry & Parasuraman 1991; Bitner 1992, 62; Fisk ym. 1993, 80–81) liittyvän tutkimuksen lisäksi asiakastytyväisyyteen (Parasuraman ym. 1988; Bitner 1990, 75; Grönroos 1994, 12; Grönroos 1997, 408–409; Edvardsson ym. 2002, 20–21) ja asiakaskohtaamiseen liittyvää tutkimustyötä, aihe-esimerkkeinä totuuden hetki (Grönroos 2006a, 321), vuorovaikutuksen johtaminen (Larsson & Bowen 1989, 216–217; Bitner 1990, 71; Bitner 1992, 59–60), fyysisen ympäristön vaikutus asiakkaan arviointiin vuorovaikutustilanteessa (Berry & Parasuraman 1991, 95–98; Berry, Carbone & Haeckel 2002, 86) sekä asiakkaan rooli palvelun tuottamisessa (Edvardsson & Olsson 1996, 141–142).

Laaja aihepiiri oli myös palveluprosesseihin liittyvä tutkimus, jota aloitettiin jo 1990-luvulla (Grönroos 2006a, 320–321). Yritysmarkkinoilla markkinoinnin kilpailutekijäksi nähtiin keskittyminen yrityksen ydinosamiseen, minkä seurauksena suhteiden johtaminen ja suhdemarkkinointi tulivat tärkeiksi tutkimuskohteiksi (Håkansson & Snehota 1995; Håkanssonin, Fordin, Gadden, Snehota & Waluszewskin 2009, 33 ja 67 mukaan). Arvoa yhdistettiin myös verkostossa saatuun arvoon (Ravald & Grönroos 1996; Ulaga & Chacour 2001, 526).

1990-luvulta lähtien liitettiin arvon muodostuminen asiakkaalle yleisesti liiketoiminnan menestymiseen. Monien markkinointitutkijoiden ja yritysekonomistien mielestä oli arvo asiakkaalle yrityksen kilpailukykyä ja onnistumista parhaiten kuvaava tekijä (Woodruff 1997; Kordupleski & Laitmäki 1997; Higgins 1998; Slater & Narver 2000; Huber, Herrmann & Morgan 2001, 48–49; Anderson ym. 2006, 98). Tällöin tutkittiin erityisesti arvoperusteisia yritysstrategioita, joissa arvon tuottaminen asiakkaalle oli lähtökohtaisesti yrityksen toimenpiteiden varassa. Lisäksi arvon jakaminen asiakkaille oli keskeistä monissa yritysmarkkinoinnin johtamistutkimuksissa 1990-luvulla (Ulaga 2001, 316–318; Ulaga & Chacour 2001, 526). Suhdemarkkinoinnissa, erityisesti yritysten välisessä yhteistyössä, arvon jakaminen asiakkaille oli avainasia, kun luotiin tai kehitettiin kestäviä ja pitkäaikaisia yritys- ja asiakassuhteita (Håkansson & Snehota 1995; Håkanssonin ym. 2009 mukaan). Seuraavassa on kuvattu palvelumarkkinoinnin sisältöalueita, muutoksia sekä lähteitä (Taulukko 3).

Taulukko 3. Palvelumarkkinoinnin muutoksia.

| | Esimerkkejä palvelumarkkinointi-ajattelun sisällön muutoksista | Esimerkkejä tutkijoista |
|--------------|--|--|
| 1980-luvulla | Palvelumarkkinoinnin pohjoismainen koulukunta Tutkimuksissa siirryttiin tuotteista palveluun | Grönroos 1982; Grönroos & Gummesson 1985; Parasuraman ym. 1985; 1988; Grönroos 1989; Brown ym. 1994 |
| 1990-luvulla | Palvelumarkkinoinnin asema vakiintui Laatujohtamisen, asiakas kohtaamisen ja - tyytyväisyyden tutkimusta Vuorovaikutuksen johtaminen, totuuden hetken ja palveluprosessin tutkiminen Asiakassuhdemarkkinointi | Berry & Parasuraman 1991; Bitner 1990; 1992; Fisk, ym. 1993; Grönroos 1994; Sheth & Parvatiyar 1995; Raval & Grönroos 1996; Rust, Zahorik & Keiningham 1996; Edvardsson & Olsson 1996; Grönroos 1997 |
| 2000-luvulla | Liiketoiminnan verkostot Arvo-odotusten tunnistaminen asiakassuhteissa Pitkäaikaiset asiakassuhteet Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, paradigman muutos Arvo osaksi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kehittämistä, henkisen pääoman yhdistäminen | Prahalad & Ramaswamy 2000; Edvardsson ym. 2002; Vargo & Lusch 2004; Anderson ym. 2006; Grönroos 2006a; Lusch ym. 2007; Vargo ym. 2008b; Ordanini & Pasini 2008; Gummesson 2007; Hald, Cordón & Vollman 2009; Claycomb & Frankwick 2010 |
| 2010-luvulla | Palvelukeskeisyys liiketoimintalogiikassa saa uutta sisältöä Asiakaskeisyys liiketoimintalogiikan sisältönä, kilpailu arvolla | Gummesson & Mele 2010; Grönroos & Helle 2010; Grönroos 2011a; Helkkula ym. 2012; Grönroos & Voima 2013 |

Payne ja Holt (1999, 48) ymmärsivät yritysmarkkinoiden asiakassuhteen arvolla pitkäaikaisia suhteita, joita rakennettiin ajan kuluessa. Arvo yhdistyi uskollisuuden ja laadun käsitteisiin (Parasuraman & Grewal 2000). Jälleenmyyjien ja jakeluteiden verkostoteorioissa käsiteltiin arvon käsitettä (Woodruff 1997; Anderson & Narus 1998; Lapierre 2000; Evans & Berman 2001; Simpson, Siguaw & Baker 2001, 123). Erityisesti käsiteltiin arvon kasvattamisen, kumuloitumisen ja muuttumisen näkökulmia pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja suhdemarkkinoinnin yhteydessä (Raval & Grönroos 1996; Flint, Woodruff & Gardial 2002; Eggert, Ulaga ja Schultz 2006, 20). Näkökulma oli kuitenkin tarjoajan näkökulma, jolloin arvoa pyrittiin siirtämään asiakkaille.

Käytännön yrityselämässä on 2000-luvulla tapahtunut suuria muutoksia. Ne liitetään esimerkiksi globalisoitumiseen tai yhä vaativampiin asiakasryhmiin. Ajatuksena on, että yrityksen etääntyessä asiakkaista, yhteistyökumppaneista tai kilpailijoista, se menettää kilpailukykyä (Prahalad & Ramaswamy 2000, 81). Liiketoimintaa voidaan toteuttaa kehittämällä sellaista palvelua, tuotteita ja kokemuksia, joita asiakkaat haluavat ostaa ja joista

he kokevat saavansa arvoa. Erityisesti yritysasiakkaiden kanssa käytetään uudenlaisia median keinoja suhteiden rakentamiseen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, joten tarvitaan jatkuvaa oppimista ja innovointia. Huomiota kiinnitetään liiketoiminnan verkostoihin sekä luovuutta vaativaan, henkiseen pääomaan (Kuvio 5). (Edvardsson ym. 2002, 20–21.)

Puhutaan palvelun yhdessä tuottamisesta, jolloin siihen yhdistetään resursseja arvon kasvattamiseksi asiakkaalle (Vargo & Lusch 2004, 326; Ordanini & Pasini 2008, 289–290). Se perustuu palvelun korostumiseen ja palvelukeskeisyyteen, joten tavaroita ja palvelua ei erotella, vaan kaikki toimivat tuottaen palvelua (Lusch, Vargo & O’Brien 2007, 6; Vargo & Lusch 2010, 181). Ulaga (2003) tarkastelee arvon muodostumista yritysasiakkaiden kesken, liikesuhteissa olevien osapuolten välillä, jolloin arvoa yhdistetään kahdenväliseen suhteeseen. Arvoa voidaan kasvattaa tai luoda kolmentyyppisessä verkostosuhteessa: tarjoajan kanssa, kumppaneiden kanssa ja asiakkaiden kanssa (Ulaga 2003, 686–687). Kun arvo yhdistetään yritysmarkkinointiin ja verkostossa saatuun arvoon, se liitetään usein verkostossa tapahtuvaan monenkeskiseen arvon muodostumiseen (Chandler & Vargo 2011). 2000-luvulla syntyi teoria palvelu-keskeisestä liiketoimintalogiikasta (Vargo & Lusch 2004) (Kuvio 5).

2000-luvun tutkimuksissa esitetään, että arvoa voi määrittää vain käyttäjä, koska sen muodostuminen tapahtuu käyttötilanteessa (Lusch ym. 2007, 7). Shah’n ym. (2006, 115) mukaan palvelumarkkinoinnin asiakaskeisyyden tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi asiakkaan palveleminen, asiakassuhteiden johtaminen ja myös se, että asiakkaille myydään hyötyjä. (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day 2006.) Samoin tutkitaan asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä tai asiakkuuden arvoa, rakennetaan asiakasportfolioita ja samalla asiakastiedosta tulee arvokasta. Palvelun arvoa ja asiakkaalle muodostuvaa arvoa yhdistetään palvelumarkkinoinnin eri koulukuntiin, muun muassa amerikkalaiseen, ranskalaiseen ja skandinaaviseen palvelumarkkinoinnin koulukuntaan (Lagrosen & Svensson 2006). Yritysmarkkinoilla on tärkeitä vetovoiman, luottamuksen ja riippuvuuden lisääminen asiakassuhteiden hoitamisessa ja samalla kasvavat arvo-odotukset (Hald ym. 2009, 962–963). Heidän mukaan ostajan roolissa oleva odottaa arvon muodostumista silloin, kun työskennellään läheisessä asiakassuhteessa tarjoajan kanssa. Arvo-odotukset liittyvät alentuneisiin kustannuksiin, aikataulujen puristukseen, uusiin ideoihin, pääsyyn uusien ostajien ja tarjoajien vuorovaikutukseen sekä osaamisen kehittymiseen.

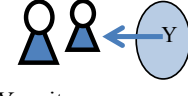
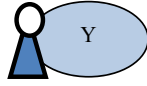
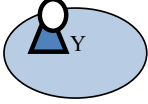
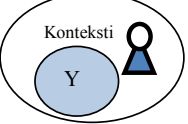
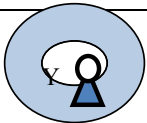
Edvardsson ym. (2002) ennustivat, että 2010-luvulla kilpaillaan asiakkaan arvolla. Tähän kytkeytyy ajatus siitä, että asiakkaan arvon muodostumista tulee tukea. Esimerkiksi tarjoaja ja asiakas ovat resurssien yhdistäjiä, minkä seurauksena kaikki toimijat linkittyvät taloudelliseen vaihdantaan, eikä heitä perinteisellä tavalla eroteta toisistaan. He tulevat olemaan kaikki sosiaalisessa mielessä toimijoita yhteisessä arvon muodostumisen prosessissa (Gummesson 2011, 191; Edvardsson, Tronvoll & Gruber 2011, 327).

2.2.2 Asiakkaan roolin muuttuminen palvelumarkkinoinnissa

Palvelumarkkinoinnin muuttuessa muuttuu myös suhtautuminen asiakkaan rooliin. 1970-luvulla asiakkaan rooli oli passiivisen osallistujan rooli, hän oli palvelun kohteena, vastaanottavana osapuolena (Pralad & Ramaswamy 2000, 80). 1980-luvulla itsepalvelu ja laatu perustuivat asiakkaan myötävaikutukseen ja rooliin toimia mukana palvelun tuottamisessa (Grönroos 1982, 38).

Asiakassuhteiden merkityksen kasvaessa 1990-luvulla sitoutettiin asiakkaita mukaan yhteiseen suunnitteluun tai tekemiseen (Berry & Parasuraman 1991; Peppers & Rogers 1993; Grönroos 1994, 11; Ramirez 1999, 51; Prahalad & Ramaswamy 2000, 80). Yhteisessä suunnittelussa ja tuotannossa asiakas integroi omia resurssejaan ja osaamistaan kuhunkin palveluprosessiin. Asiakassuhteisiin yhdistettiin myös arvon näkökulma. Silti palvelun arvo nähtiin edelleen usein vaihtoarvona ja se ilmeni taloudellisena kuvastaen perinteistä tuotantokeskeistä ajattelua. Tutkimuksissa kuitenkin todettiin asiakkaan määrittävän arvoa (Holbrook 1999).

2000-luvulla on tilanne muuttunut, asiakas nähdään ensisijaisesti voimavaraksi, jolloin puhutaan arvon yhdessä luomisesta (Vargo & Lusch 2004, 330). Asiakas on entistä aktiivisempi osapuoli ja palvelua tuotetaan yhdessä (Pralad & Ramaswamy 2000, 82). Sen sijaan, että arvo olisi tarjoaman päämääränä, on tavoitteena kasvattaa arvoa palveluprosessin aikana yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin sitä tarkastellaan resurssien käyttönä (Vargo & Lusch 2008a, 3; Ng 2010, 279) tai yrityksen ja asiakkaan rooleina (Grönroos 2008, 304–305). Seuraava kuvio esittää asiakkaan roolin muuttumista palvelumarkkinoinnissa (Kuvio 6).

| | | |
|------|---|---|
| 1970 |  Y=yritys | Asiakas oli palvelun vastaanottaja, palvelukin ymmärrettiin tuotteeksi. Arvo oli luonteeltaan vaihtoarvoa ja perustui transaktioon, lähtökohta perustui kulutusmarkkinointiin (Rathmell 1974; Grönroosin 1982, 30 mukaan). |
| 1980 |  | Asiakas osallistui palvelutuotantoon, jolloin myös itsepalvelun rooli kehittyi kuluttajamarkkinoinnissa. Palvelua tarkasteltiin teknisinä ja toiminnallisina funktioina (Grönroos 1982, 33). Asiakkaan rooli oli aktiivisempi kuin edellisellä vuosikymmenellä. |
| 1990 |  | Asiakassuhteen merkitys kasvoi, asiakassuhteita haluttiin luoda ja hoitaa, samalla kehittyivät kanta-asiakasjärjestelmät ja suhdemarkkinointi. Yritys lähestyi asiakasta. (Grönroos 1994, 8–13.) |
| 2000 |  | Asiakkaan osallistuminen on lisääntynyt, palvelutoimintaa tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, asiakas osallistuu palvelutuotannon kehittämiseen, joten asiakas nähdään yhteistyökumppanina (Ramirez 1999, 51; Akaka ja Chandler 2011, 247–248). Arvoa ryhdytään luomaan yhdessä, myös yritysmarkkinoilla (Vargo & Lusch 2004, 331). |
| 2010 |  | Tarjoajayritys tukee asiakasta arvon muodostumisessa, mutta asiakkaalle muodostuu arvoa hänen aiempiin kokemuksiinsa yhdistyneenä (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos 2011a, 287; Grönroos & Voima 2013). |

Kuvio 6. Asiakkaan ja yrityksen roolien kehittyminen.

Vargon ym. (2008b, 149) mukaan asiakkaan arvon yhdessä luomista tarkastellaan palvelujärjestelmän näkökulmasta, jolloin tarjoajan ja asiakkaan erilaisuus häviää ja kaikki osapuolet edistävät arvon muodostumista itselleen ja toisille. Tällöin perinteinen tuotantoprosessissa syntynyt arvo laajentuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan myötä arvon muodostumiseen resurssien tarjoamissa puitteissa. Arvo yhdistetään siis tarjooman vaihdantaan ja käyttöön liittyväksi (Grönroos 2006b, 398–400), jolloin arvo ei ole piilotettuna itse tuotteeseen, vaan asiakas havaitsee sen käytön yhteydessä. Se syntyy mieluummin asiakkaan kuin tarjoajan prosessissa.

Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa on asiakasnäkökulma entisestään korostunut 2010-luvulla. Keskeisesti on esillä suhdemarkkinointi ja arvon yhdessä luominen eli asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen, missä prosessissa tarjoajayritys nähdään entistä enemmän fasilitaattorina ja yhtenä resurssina (Grönroos 2011a, 293–294). Tällöin näkökulma on asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen ja puhutaan asiakaskeskeisestä

liiketoimintalogiikasta (Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2013). Tutkimuslähtökohtana on nimenomaan asiakas, ei palvelu. Koska asiakkaan todetaan muodostavan arvoa aktiivisesti, omista lähtökohdistaan (Heinonen ym. 2010, 542), on tämä ajatus haastanut yrityksiä mukaan asiakkaan todellisuuteen, yritysasiakkaan edustajakin nähdään asiakkaana, yksilönä.

2.2.3 Arvon käsitteen muuttuminen palvelumarkkinoinnin muuttuessa

Vaikka arvon käsite on vanha, on markkinoinnissa kiinnostus arvon abstraktin luonteen tutkimiseen havaittu vähäiseksi ennen 1970–1980-lukuja (Shostack 1977; Grönroos 1978; Grönroos 1982; Gummesson 1979; Zeithaml 1988). Joitakin esimerkkejä on, muun muassa Grönroos (1978, 596) kirjoitti kuluttajan roolista ja aktiivisesta osallistumisesta markkinointitoimenpiteisiin. Samoin arvo hintaan yhdistettynä tunnistettiin jo ennen 1960-luvulla yritysmarkkinoissa, jossa kilpailukyvyn ja pitkäaikaisen onnistumisen katsottiin riippuvan parhaasta arvosta, minkä tietyllä hinnalla sai (Lindgreen, Hingley, Grannt & Morgan 2012, 207). Arvo olikin luonteeltaan vaihtoarvoa ja perustui transaktioon, joka on alkujaan lähtöisin kuluttajamarkkinoinnista (Rathmell 1974; Grönroosin 1982, 30 mukaan).

1980-luvulla Gutman (1982) selvitti kuluttajan ostokäyttäytymistä ja päätöksentekoa identifioiden tuoteominaisuuksien linkittymistä kuluttajan arvokäsitykseen. Hänen mallissaan hinta määrittyi suhteellisenä laatukäsitykseen sekä siitä seuranneeseen käsitykseen arvosta. Doyle (1989, 78) kiteytti palvelumarkkinoinnin arvon käsitettä siten, että arvo ei ole sitä, mitä yritys lisää tuotteeseen, vaan arvo on sitä, mitä asiakas saa tuotteesta ulos, mutta tämäkin liittyi perinteiseen tuotantokeskeiseen markkinointiajatteluun. Arvo yhdistettiin sen käsityksen mukaan tuotteen erilaisiin ominaisuuksiin, joista asiakas sai arvoa. Lisäksi laatu keskustelu toi mukanaan teknisen ja toiminnallisen laadun tarkastelun (Grönroos 1982, 33; Gummesson 1987; Grönroos 1994, 8). Yritysasiakkaan kanssa tapahtuviin asiakassuhteisiin liittyvät tutkimukset tuotteen ja palvelun arvosta käynnistyivät jo 1980-luvulla (Lindgreen ym. 2012, 208), samoin kuin tarjoajan maineeseen, sijaintiin tai innovatiivisuuteen liittyvät piirteet.

Taulukossa 4 kuvataan 1990-luvun näkökulmia arvon käsitteen muuttumiseen. Flintin ym. (1997, 169–171) mukaan yritysasiakkaan havaitsema tuotteen arvo oli sen tuoma hyöty asiakkaalle. Ravalld ja Grönroos (1996, 21–22) käyttivät tästä nimitystä suhdeorientoitunut

markkinointiajattelu, missä arvoa luotiin palveluprosessin aikana ja siihen osallistui koko henkilökunta, myös niin sanotut osa-aikamarkkinoijat eli palveluhenkilöstö. Suhdeorientoitunut markkinointi oli vuorovaikutukseen perustuvaa ja arvon kasvattamista yhdessä. Toinen merkittävä yritysasiakkaan arvoajatteluun liittyvä suuntaus liittyi asiakassuhteen prosessiin ja se liitettiin tällöin arvoketjuajatteluun (Heskett, Sasser & Schlesinger 1997; Evans & Berman 2001; Lagrosen & Svensson 2006). Yritysmarkkinoinnissa arvon käsite linkittyi ainakin asiakassuhteisiin, verkostoissa tapahtuneisiin arvon kasvattamisiin, tarjoomiin tai arvoketjuihin ja vain harvoin asiakkaan kokemuksiin.

1990-luvulla on kuluttajamarkkinoilla perinteeseen kuulunut, että tarjoaja sisällytti arvon konkreettiseen tuotteeseen ja tuotantoprosessin lopputulokseen, jolloin huomio on kohdistunut kuluttajalle tuotetun arvon jakeluun. Arvo on ollut tuotantoprosessin tulosta ja kohdistunut edelleenkin objektiin. (Sheth & Parvatiyar 1995, 411–413.) Jos asiakas ei ole pitänyt objektista, oli siinä silloin ollut jotakin vikaa. Tarvittiin asiakas, joka huomasi palvelun hyvät puolet ja keräsi tietoisesti kokemuksia. 1990-luvulla on näkökulma kuluttajamarkkinoillakin muuttunut objektiin kohdistuvasta arvon luovuttamisesta palveluprosessin aikana tuotettuun arvoon (Sheth & Parvatiyar 1995, 413–414; Holbrook 1999, 5–7), suhdeorientoituneeseen näkökulmaan.

Holbrook (1999) perusteli tarkastelun kohteena olevan arvon suhteellisuutta, subjektiivisuutta ja tilannesidonnaisuutta. Suhteellisuus käsitti mieltymysjärjestyksen ja subjektiivisuus käsitti henkilökohtaisuuden, missä objektin arvostus riippui subjektin taustasta, ajatuksista ja arvomaailmasta. Tilannesidonnaisuus liittyi käyttötilanteeseen, se oli tapaus- ja kontekstikohtainen. Arvon käsite voidaan yhdistää asiakkaan elämyksen tai erityiskokemuksen teoriaan kuluttajamarkkinoinnissa (Lusch ym. 2007, 11; Frow & Payne 2007, 90). Oh'n, Fioren ja Jeoungin (2007, 119) mukaan tuotteiden korkeatasoisuus ja laatu eivät enää toimi riittävinä valintaperusteina, vaan asiakkaiden elämykset vaativat selvästi erottuvaa palvelua. 2000-luvulla arvon käsite asetetaan etusijalle niissä toimenpiteissä, joissa halutaan kasvattaa asiakkaan positiivista palvelukokemusta (Ostrom ym. 2010, 23–24). Palvelu voidaan nähdä fasilitoimassa ja tukemassa asiakkaan jokapäiväisiä prosesseja, yritysmarkkinoilla se tukee myös kumppanin liiketoimintaprosesseja (Grönroos & Helle 2010). Seuraavassa taulukossa kuvataan arvon käsitteen muuttumista 1980-luvulta lähtien (Taulukko 4).

Taulukko 4. Arvon käsitteen hahmottuminen 1980–2010 -luvuilla.

| | Arvon käsitteeseen yhdistettyjä näkökulmia kuluttajamarkkinoilla | Arvon käsitteeseen yhdistettyjä näkökulmia yritysmarkkinoilla | Lähikäsitteitä |
|--------------|---|--|---|
| 1980-luvulla | Näkökulmia: Transaktioiden vaihdanta (Grönroos 1982). Tuoteominaisuuksien linkittyminen arvokäsitykseen (Gutman 1982; Doyle 1989). Arvoa linkitettiin konkreettiseen tuotteeseen ja tuotantoprosessin lopputulokseen (Sheth & Parvatiyar 1995). Asiakkaan laatukokemusta selitettiin ulkoisilla ja sisäisillä attributeilla ja mielleyhtymillä, tyytyväisyydestä ja laadusta seurasi arvoa (Zeithaml 1988). | Näkökulmia: Arvo liittyi kustannuksiin ja taloudellisiin hyötyihin (Ulaga 2003). Tuotteeseen ja palvelun laatuun liittynyt arvo (Lindgreen ym. 2012). Siirryttiin vaihtoarvosta vuorovaikutuksessa kehittyvään arvoon (Grönroos 1989). Asiakassuhteiden johtaminen (Grönroos 1989; Brown ym. 1994). | Hintatekijät Laatutekijät Tuoteominaisuuksiin ja palvelun laatuun yhdistyvä arvo Tyytyväisyys |
| 1990-luvulla | Näkökulmia: Arvon jakelu kuluttajalle (Sheth ym. 1995). Siirryttiin arvon luovuttamisesta ja jakelusta prosessissa syntyvään arvokäsitykseen (Sheth 1995). Arvo yhdistyi asiakkaan arvon muodostumisen prosessiin: ominaisuudesta seurauksiin ja saatuun arvoon (Woodruff 1997). Arvo liitettiin - nautintoon ja mielihyvään (Holbrook 1999) - kognitiiviseen näkökulmaan (Monroe, Dodds & Grewal 1991) - tunteisiin (Monroe ym. 1991) - elämykseen (Pine & Gilmore 1999). | Näkökulmia: Arvoketjun johtaminen ja resurssien johtaminen (Norman & Ramirez 1993). Hyöty synnytti arvoa asiakkaalle (Flint ym. 1997). Arvo liitettiin - asiakassuhteisiin (Ravald & Grönroos 1996) - taloudellisuuteen (Anderson, Jain & Chintagunta 1993; Anderson & Narus 1998) - kilpailutekijöihin (Wilson & Jantrania 1995) - kilpailijoista erottautumiseen (Woodruff 1997) - palvelun käytön suunnitteluun (Anderson & Narus 1998, 60). | Objektista prosessiin Arvoketjut Laatujohtaminen Asiakas- tyytyväisyys Asiakassuhteet Hyödyt |
| 2000-luvulla | Palvelukeskeinen näkökulma (Vargo & Lusch 2004) Asiakasymmärryksen lisääntymisen vaatimus (Ostrom ym. 2010, 21) | Palvelukeskeinen näkökulma: (Vargo & Lusch 2004) Arvo liitettiin tunteisiin/yksilöön (Addis & Holbrook 2001) Arvon yhdessä luomisen näkökulma (Vargo & Lusch 2004; Ordanini & Pasini 2008) Resurssien yhdistäminen arvon muodostamiseen, yritys tukee asiakkaan prosesseja ja arvon muodostumista (Walter ym. 2001; Prahalad & Ramaswamy 2004b; Payne ym. 2008; Grönroos & Helle 2010) | Palvelukeskeisyys Asiakasymmärrys Yritykseltä tuki asiakkaan arvon muodostumiseen |
| 2010-luvulla | Asiakaskekeinen näkökulma: Arvoa muodostuu asiakkaan elämässä (Helkkula ym. 2012) Asiakkaan arvon aikaulottuvuus ja laadullinen spiraalimainen jatkumo (Helkkula ym. 2012) | Asiakaskekeinen näkökulma (Grönroos & Voima 2013; Heinonen ym. 2010) | Asiakas keskiössä Arvo asiakkaan kontekstissa Arvon muodostuminen |

Asiakasymmärrystä tarvitaan yhä enemmän, koska asiakkaan ja hänen elämäntapansa ymmärtämisestä tulee tarjoajayrityksille entistä tärkeämpää (Payne ym. 2008, 88–89). Tutkimusten myötä lisääntyvät monet arvoon liittyvät käsitteet (Payne & Holt 1999, 42). Arvolupaukset ja potentiaalisen arvon tarjoaminen asiakkaalle on yksi vaihe, joka liitetään palvelujärjestelmässä tarjoajan tekemisiin. Grönroosin (2006b) mukaan asiakkaan arvo linkittyy arvolupauksiin eli arvoehdotuksiin, joissa asiakkaan arvo on enemmänkin arvokäsitystä kuin arvokokemusta. Kyseinen tarkastelu yhdistyy palvelumarkkinoinnin johtamiseen, sitä tarkastellaan myös yritysmarkkinoilla. Sandström, Edvardsson, Kristensson ja Magnusson (2008, 121) kuvaavat asiakkaan kokemuksen ja käyttöarvon käsitteiden linkittymistä toisiinsa. Sen mukaan palveluun liittyvät toiminnalliset ja tunteisiin yhdistettävät arvolupaukset, jotka suodattuvat yksilön ja tilanteen mukaan palvelukokemuksissa.

Yritysmarkkinoilla nähdään tärkeäksi, että arvoa muodostetaan yhdessä eri osapuolten kesken. Arvoa muodostetaan paitsi omien yritysasiakkaiden kanssa, myös asiakkaitten välillä. Arvon muodostamiseen tarvitaan vuorovaikutusta. Yrityksen tarkoitus ei ole miellyttää asiakasta tai hemmotella häntä ylenpalttisilla palveluilla, eikä kyse ole siitä, että asiakas on aina oikeassa (Pralad & Ramaswamy 2004a, 8). Asiakkaan sitouttaminen on kehittynyt ja koostuu erilaisista toiminnoista (Pralad & Ramaswamy 2004a, 8; 2004b, 8). Ne sisältävät esimerkiksi käsitteet yhdessä tuottaminen (Etgar 2008, 98) tai yhdessä luominen (Vargo & Lusch 2004, 331). Sandströmin ym. (2008, 121) mukaan käyttöarvo kuvastaa palvelun arvoa asiakkaan kokemana ja arvioimana.

Kuluttajamarkkinoilla arvoa määritellään asiakkaan laadulliseksi kokemukseksi, jonka havaitsee ollessaan vuorovaikutuksessa palvelun tai tarjoajan kanssa, mutta arvo jatkuu kokijan mielessä myös sen jälkeen. Asiakas käyttää ja integroi fyysisiä, sosiaalisia ja kulttuurisia resurssejaan palvelukokemuksen aikana. (Baron & Harris 2002, 2.) Asiakkaan kokemuksen syntyminen tapahtuu palvelukontekstissa ja käyttötilanteissa (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32). Niihin linkittyvät paitsi yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, myös asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus (Baron, Harris & Davies 1996, 87).

Palvelun arvoa määritellään palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan käyttöön yhdistyneenä (Ballantyne & Varey 2008). Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisessä näkökulmassa asiakkaan palvelusta saama arvo

selviää asiakkaalle kokemusten kautta. Yritysmarkkinoinnissa arvon käsite on linkittynyt asiakassuhteisiin, verkostoissa tapahtuneisiin arvon kasvattamisiin, tarjoomiin tai arvoketjuihin liittyvänä. Se yhdistetään tunteisiin liittyväksi ja henkilökohtaisesti arvioituksi. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka yhdistää arvon ainoastaan henkilön itsensä kokemaksi ja määrittämäksi.

2.3 Arvon käsitteen määrittäjiä ja luokituksia

Vuosien varrella ovat kriittistä keskustelua asiakkaan arvon määrittelyyn herättäneet ainakin Woodruff (1997, 139–153), Anderson ja Narus (1998, 53) sekä Raval ja Grönroos (1996, 19–30; Grönroos & Raval 2011c, 8–10). Woodruff (1997, 141) toi esiin kritiikkiä siitä, ettei tutkimuksissa ole kunnolla määritelty sanoja käyttökelpoisuus, arvo, laatu tai hyöty. Sen vuoksi on ollut vaikeaa verrata asiakkaan arvoa käsittelevien tutkimusten tekemistä ja tuloksia keskenään. Myös Anderson ja Narus (1998) toi esiin sen, ettei ole olemassa yhteismitallisia määrittäjiä eikä suureita, joilla asiakkaan arvoa voitaisiin lähestyä, arvioida tai mitata. Grönroosin ja Ravalin (2011c, 15) mukaan asiakkaalla on keskeinen rooli arvon muodostajana. Kun määritellään arvon yhdessä luomista eli value co-creation -käsitettä, unohdetaan se, miten arvon muodostuminen tapahtuu. Kritiikin mukaan tutkimuksissa sekoitetaan välillä palvelun yhdessä tuottaminen ja arvon luominen yhdessä, mikä aiheuttaa hämmennystä. Kritiikin mukaan vain asiakas voi muodostaa ja määrittää arvoa itselleen. Jos yritys on asiakkaana, on arvoa aina määrittämässä yrityksen edustaja.

2.3.1 Arvo asiakkaalle - käsittemäärittäjiä

Palvelumarkkinoinnissa asiakkaan arvo voidaan siis määrittää palveluliiketoiminnan käsitteenä, joten on tärkeää muistaa, että taloudellinen merkitys liiketoiminnassa on aina läsnä tavalla tai toisella, myös arvoa määritettäessä (Grönroos 1982, 36, 39; Grönroos & Gummesson 1985; Parasuraman ym. 1985; Gummesson 1987; Walter ym. 2001; Grönroos & Raval 2011c, 16). Arvon käsitteen lähestymistavoista kerrotaan esimerkkejä taulukossa 5 ja samalla nimetään tutkijoita, selityksiä tai määrittäjiä arvon ilmenemisestä.

Taulukko 5. Kooste arvon käsitteen lähestymistavoista palvelumarkkinoinnissa.

| Arvon käsitteen lähestymistapoja | Tutkijoita | Esimerkki arvon määrittysten sisällöstä |
|---|---|---|
| Vaihtoarvo (exchange value) | Zeithaml 1988; Doods ym. 1991; Chang & Wildt 1994 | Perinteinen ajattelu, joka on seurausta tuotteen laadun ja uhrausten suhteesta, saamisesta ja antamisesta, arvo voidaan ymmärtää tyytyväisyyden tunteena (Zeithaml 1988, 14). |
| Kuluttajan arvo (consumer value) | Holbrook 1999; Sheth ym. 1991; Monroe ym. 1991; Sweeney & Soutar 2001; Duman & Mattila 2005 | Tarkoittaa subjektin arviointia objektista ja vuorovaikutusta subjektin ja objektin välillä, se on interaktiivinen, relativistinen, mieltymyksen kokemus (Holbrook 1999, 5). |
| Asiakkaan haluama ja saama arvo (customer desired and received value) | Woodruff & Gardial 1996; Woodruff 1997; Flint & Woodruff 2001 | Käyttäessään tuotetta asiakas pitää tärkeänä tiettyjä ominaisuuksia, jotka auttavat haluttujen seurausten saavuttamisessa. Ne auttavat asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ja sen seurauksena saadun arvon. (Woodruff 1997, 142). |
| Arvo yritysasiakkaalle (value in business markets) | Anderson ym. 1993; Lapierre 1997; Eggert 2002; Ulaga 2003 | Arvolla tarkoitetaan taloudellisia, teknisiä, palvelullisia ja sosiaalisia hyötyjä, joita yritysasiakas saa hinnalla, jonka maksaa tarjoomasta (Anderson ym. 1993, 5). |
| Lisäarvo (added value) | De Chernatory ym. 2000; Grönroos 2004 | Lisäarvo yhdistetään tarjooman ydinratkaisun arvoon, joka voi syntyä lisäpalvelusta, asiakkaan kokemasta lisäarvosta asiakassuhteesta tai asiakassuhteen synnyttämistä lisäpalvelun elementeistä (Grönroos 2004, 109). |
| Arvo asiakassuhteessa (relationship value) | Ravald & Grönroos 1996; Grönroos 1997; Grönroos 2004 | Asiakassuhde voi tarjota turvallisuutta, tunnetta kontrollista ja luottamuksen tunnetta sekä minimoida ostamisen riskejä ja lopulta alentaa asiakkuuden kustannuksia (Grönroos 2004, 99). |
| Arvoketju (value chain) | Norman & Ramirez 1993; Payne & Holt 1999; Ramirez 1999; Evans & Berman 2001 | Arvoketju muodostuu arvon kasvattamisen järjestelmästä, missä taloudelliset toimijat ja kumppanit työskentelevät tuottaakseen yhdessä arvoa ketjussa seuraaville (Norman & Ramirez 1993, 69). |
| Arvolupaus (value proposition) | Ballantyne, Varey & Payne 2011; Ordanini & Pasini 2008 | Arvolupauksen tarkoituksena on arvioida etukäteen asiakkaan arvoa ennakoimalla tarpeita tai saamalla aikaan parannuksia tilanteisiin tai tarjoomaan (Ballantyne ym. 2011, 202–203). |
| Käyttöarvo eli arvo käytön aikana (value in use) | Edvardsson ym. 2011 | Käyttöarvon käsite on määritelty laadulliseksi kokemukseksi, jonka asiakas havaitsee ollessaan vuorovaikutuksessa palvelun kanssa ja missä arvo on sosiaalisen kokemuksen kautta muodostettu (Edvardsson ym. 2011, 327). |
| Arvo kokemuksellisenä (Value in the experience) | Helkkula ym. 2012 | Arvo kokemuksellisenä on kuluttaja-asiakkaan suoraan tai epäsuorasti kokema hänen oman elämänsä kontekstissa ja se on jaettu sosiaalisessa kontekstissa (Helkkula ym. 2012, 61). |

Tuotantokeskeiseen ajatteluun liittyy arvon jakeleminen, ikään kuin arvo olisi voitu paketoita esineeseen tai se olisi itsessään näkyvä ja mitattavissa. Palvelumarkkinoinnin historiassa on

syntynyt arvon käsite hinnan ja laadun suhteesta (Zeithaml 1988; Dodds, Monroe & Grewal 1991; Chang & Wildt 1994, 17) hyötyjen ja uhrausten esiintymisestä ostamisen/vaihdon yhteydessä. Perinteisesti vaihtoarvo on yhdistetty asiakkaan rationaaliseen tapaan tehdä ostopäätöksiä sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla. Lisäksi arvoon yhdistyvät käsitteinä lisäarvo (De Chernatory, Harris & Dall’Olmo 2000, 43; Grönroos 2004, 109), arvoketju (Payne & Holt 1999; Norman & Ramirez 1993) tai palvelun arvo (Jayanti & Ghosh 1996; Bolton & Drew 1991, 376) sekä arvo yritysten välisessä kaupankäynnissä (Lapierre 1997; Ulaga 2003; Anderson ym. 2006).

Arvoketjuajattelussa Ramirezin (1999, 54, 61) mukaan arvon kasvattaminen ei ole ainoastaan peräkkäisiä toimenpiteitä, vaan arvon nähdään lisääntyvän arvoketjussa. Grönroos (2008) esittelee yksinkertaisen määritelmän monimutkaisesta asiasta, hän määrittelee lyhyesti sen, mikä palvelussa synnyttää arvoa asiakkaalle: arvoa syntyy, kun asiakas kokee tulleen autetuksi palveluprosessissa ja tuntee olonsa paremmaksi kuin sitä ennen (Grönroos 2008, 303). Asiakassuhteissa on arvoa tarkastellut muun muassa Grönroos (2004; 1997) sekä Ravald ja Grönroos (1996), sen mukaan erilaiset hyötynäkökohdat synnyttävät arvoa asiakassuhteessa olevalle asiakkaalle.

Kuluttaja-asiakkaan arvokokemus liittyy usein kognitiiviseen tai tunteisiin yhdistyvään arvokäsitykseen (Monroe ym. 1991; Holbrook 1999; Duman & Mattila 2005). Dumanin ja Mattilan (2005, 318) mukaan asiakkaan arvokäsitykseen yhdistyvät erityisesti mielihyvään liittyvät tunnetekijät, kuten käsitys tyytyväisyydestä, uutuudesta ja nautinnosta silloin, kun esimerkiksi ostetaan palvelua. Palvelumarkkinoinnissa yhdistetään arvon käsitettä moniin yhteyksiin yritys- ja kuluttajamarkkinoilla. Kuvattaessa kuluttamisen arvoa (Sheth ym. 1991; Sweeney & Souter 2001) arvo perustuu esimerkiksi kuluttajan käyttäytymisen ymmärtämiseen ja motivaatiotekijöihin, kuten sosiaalisiin, toiminnallisiin, episteemisiin sekä tunteisiin tai tilanteisiin liittyviin tekijöihin (Sheth ym. 1991, 160). Asiakkaan haluama arvo liittyy siihen, mitä hän haluaa tapahtuvan käyttötilanteessa saavuttaakseen haluamansa päämäärän, tätä kuvataan asiakkaan haluaman ja saaman arvon prosessina (Woodruff & Gardial 1996; Woodruff 1997).

Yritysmarkkinoilla arv lupaus tai potentiaalinen arvo yhdistetään asiakkaalle tehtyihin lupauksiin ja hyötyä tuottaviin ominaispiirteisiin (Bowman & Ambrosini 2010, 483; Grönroos & Helle 2010). Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka määrittelee asiakkaan arvoa

käyttöarvon käsitteen avulla (Sandström ym. 2008, 121). Tällöin se ymmärretään pitkäkestoiseksi arvoksi, jolloin palvelu voi jatkua asiakkaan prosessissa, pysyä pitkään mielessä tai muistoissa. Helkkulan ym. (2012, 68) mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan arvo on kokemuksellinen. Kun se syntyy kokemuksessa, se on muodostettu yksilöllisesti ja koettu sisäisesti, mutta se on myös toisten kanssa sosiaalisesti jaettu.

2.3.2 Arvo asiakkaalle -käsitteen luokittelutapoja

Arvokonseptien heterogeenisuus ja monimutkainen abstraktius ovat aiheuttaneet sen, että käsitettä on lähestytty palvelumarkkinoinnin tutkimuksissa monilla luokitteluilla (Jayanti & Ghosh 1996, 8–14; Woodall 2003, 9; Khalifa 2004). Yritysmarkkinoilla arvoluokitukset ovat liittyneet hyöty-kustannus-ajatteluun (Ravald ja Grönroos 1996, 21). Siirryttäessä tavaroista palveluun sekä tuottamisesta suhdetoimintaan ja verkostoihin on ajattelutapaa muutettu arvon jakelemisesta arvon kokemiseen. Hyödyllisyyteen perustuvaa arvoa pidetään subjektiin kohdistuvana. Se havaitaan, kun saatua arvoa verrataan uhrauksiin, joita asiakas kokee arvon ilmenemisen yhteydessä. (Woodall 2003, 5; Walter ym. 2001.) Tämä kertoo arvon dikotomisesta luonteesta, missä subjekti ja objekti ovat osapuolina.

Arvokäsitykseen tai -kokemukseen, englanninkielisenä terminä *perceived value*, tutkijat yhdistävät erilaisia ominaisuuksia ja syitä, jotka tutkimusten mukaan ovat synnyttämässä arvoa asiakkaalle (Ravald & Grönroos 1996, 21). Näihin kuuluu ainakin teknisyyteen tai toimivuuteen sekä tunteisiin liittyvät ulottuvuudet. Toimivuuden ulottuvuus viittaa yksilön tekemään rationaaliseen ja taloudelliseen arvon määrittämiseen, mutta tuotteen laatutekijät muodostavat myös osan tästä ulottuvuudesta. Tunteisiin liittyvä ulottuvuus sisältää mielihyvää, jota yksilö muodostaa palvelusta.

Lisäksi yritysmarkkinoilla ovat Anderson ym. (1993; 2006) määritelleet arvoulottuvuuksia. Andersonin ym. (2006) mukaan yritysasiakkaan arvoa voidaan luokitella hyötyihin, myönteiseen erottumiseen tai tunteisiin ja koskettavuuteen liittyviksi. Heidän mukaansa on yritysasiakkaan arvokäsitykseen vaikuttamassa eniten taloudelliset ja hyödyllisyystekijät. Wilsonin ja Jantranian (1995) mukaan ovat asiakassuhteen arvodimensioita taloudelliset, strategiset ja käyttäytymiseen liittyvät ulottuvuudet. Taulukossa 6 kerrotaan esimerkkejä asiakkaan arvoon liittyvistä luokittelutavoista palvelumarkkinoinnissa.

Taulukko 6. Esimerkkejä arvoon liittyvistä luokittelutavoista.

| Yritysassiakkaan näkökulma | Kuluttajanäkökulma |
|---|--|
| Hyöty-kustannus-malli (Zeithaml 1988; Walter ym. 2001; Khalifa 2004) | Toiminnallisuuden, sosiaalisuuden, tunteisiin liittyvien, episteemisten ja tilanteisiin liittyvien dimensioiden luokitus (Sheth ym. 1991) |
| Merkitys-päämäärä-malli (Woodruff 1997; Mentzer, Rutner & Matsuno 1997) | Arvotypologia: arvoulottuvuuksina itseen ja toisiin kohdistuvat, aktiiviset ja vastaanottavat, ulkoiset ja sisäiset arvoulottuvuudet. (Holbrook 1999) |
| Teknisyyteen, toimivuuteen ja tunteisiin liittyvät arvoulottuvuudet (Ravald & Grönroos 1996) | Hyödyllisen ja hedonisten kuluttamisen luokitus (Addis & Holbrook 2001, 58–59) |
| Taloudelliset, tekniset, palvelulliset ja sosiaaliset hyödyt (Anderson ym. 1993) | Arvokomponenttimallina Kanon malli (Rust & Oliver 2000), merkitys-päämäärä-malli (Woodruff 1997) ja hyöty-kustannus-malli (Khalifa 2004) |
| Asiakassuhteessa arvodimensioita luokitellaan taloudellisiin, strategiisiin ja käyttäytymiseen liittyviksi (Wilson & Jantrania 1995). | Arvoulottuvuuksina sosiaalisuuteen, tunteisiin sekä toimivuuteen perustuvat arvoulottuvuudet, joissa toimivuutta on selvitetty laatuun ja suoritukseen liittyvinä sekä hintaan ja arvoon liittyvinä taloudellisina ulottuvuuksina (Sweeney & Soutar 2001, 203) |
| Hyödyt, myönteinen erottuminen tai tunteet ja koskettavuus (Anderson ym. 2006, 92–93) | Haluamisen, arvottamisen ja hyötyarvon näkökulmat (Khalifa 2004) |
| | Tekninen ja toiminnallinen, aikaan ja tilaan tai paikkaan liittyvä arvon ulottuvuus (Heinonen & Strandvik 2009, 36) |

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka herättää paljon keskustelua asiakkaan arvosta. Yritykset ja sen asiakkaat ovat luomassa arvoa yhdessä tai yritysten sanotaan tukevan asiakkaan arvon muodostumista, jossa arvon määrittäjä on asiakas hyödynsaajana. (Vargo & Lusch 2008a, 7.) Gummeruksen (2011, 14) mukaan arvon muodostamista kuvataan tutkimuksissa ainakin kolmella tavalla, se on yritysten mahdollistamaa tai asiakkaiden muodostamaa tai yhdessä luotua. Asiakas ja yritys ovat osapuolina eri tutkimuksissa, joko erikseen tai yhdessä. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa puhutaan käyttöarvosta, joka syntyy palvelukokemuksen jälkeen (Sandström ym. 2008, 121; Helkkula ym. 2012, 68). Yritysmarkkinoilla arvoa kertyy asiakkaalle enemmän asiakassuhteessa kuin liiketaloudellisessa vaihdannassa (Lindgreen ym. 2012, 208).

Kuluttajanäkökulmasta ovat Sheth ym. (1991, 160) ryhmitelleet arvoulottuvuuksia. Holbrookin (1999, 14) arvotypologiassa arvoulottuvuuksia ryhmitellään itseen ja toisiin kohdistuvina, aktiivisina ja vastaanottavina sekä ulkoisina ja sisäisinä ulottuvuuksina. Se sisältää ulkoisiin tekijöihin yhdistyviä arvoulottuvuuksia, kuten erinomaisuus, tehokkuus, status ja kunnioitus sekä tunteisiin ja sisäisiin tekijöihin liittyviä arvoulottuvuuksia. Asiakkaan arvo hedonistisen arvon käsitteen näkökulmasta juontuu kuluttamisen ja kulutuksen kohteen ymmärtämisestä (Holbrook 1999; Addis & Holbrook 2001). Kuluttaja toimii usein mielihalujensa mukaan, joten hedonistisella kuluttamisella viitataan ostamisen moniaistiseen ja tunteita herättävään puoleen (Holbrook & Hirschman 1982, 136–137). Hedonistisessa kuluttamisessa koetaan subjektiivista nautintoa ja mielihyvää, hemmottelua ja itsensä palkitsemista (Mort & Rose 2004, 231).

Addis ja Holbrook (2001, 58–61) tutkivat hyödyllisen ja hedonisten kuluttamisen eroa ja luokittelivat arvoa sen perusteella kahteen ryhmään. Hyödyllisessä kuluttamisessa kiinnitetään huomiota toimivuuteen, pysyvyyteen, rationaalisuuteen, analyyseihin ja tästä tuloksena syntyy tuotteiden käyttö- ja ostopäätösprosessi. Hedonistisessa kuluttamisessa on kyse vuorovaikutuksesta subjektiivisesti koettuna. Se yhdistetään vaihtelunhaluun, johon tunteet ja rationaalisuus liittyvät yhdessä, ja toisaalta epätietoisuuteen siitä, mikä tuottaa mielihyvää. Molempia näkökulmia tarvitaan kulutuskäyttäytymisen ja asiakaskokemusten ymmärtämisessä. Subjektiivisuuden tason lisääntyessä lisääntyy myös henkilökohtaisen käsityksen painoarvo (Addis & Holbrook 2001, 63). Samalla tullaan siihen tulokseen, että kokemuksellinen näkökulma tuotteiden kuluttamiseen on tärkeämpää kuin jäsentää tai selittää ostoon liittyviä päätöksentekomalleja.

Khalifa (2004, 648–654) nimeää arvoluokitteluja, joita hän kutsuu arvokomponenttimalleiksi, hyöty-kustannus-malliksi sekä merkitys-päämäärä- eli means-end-malliksi. Niin sanottu Kanon malli edustaa arvokomponenttimallia, jota käytetään kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksissa ja se on aiemmin mainittu laatuun yhdistyvänä arvon ilmentymänä (Rust & Oliver 2000, 87; Khalifa 2004, 648). Se sisältää kolme arvokomponenttia: odotustaso, tyytyväisyyttä aiheuttava vaatimustaso sekä odotukset ylittävä yllätystaso. Eri tasojen ominaisuudet voidaan yhdistää joko palveluprosessiin tai tuoteominaisuuksiin. (Rust & Oliver 2000, 87.) Toinen on hyöty-kustannus-malli, mikä tarkoittaa asiakkaan saamaa arvoa hyötyjen ja uhrausten suhteesta (Zeithaml 1988, 14).

Kolmas arvokomponenttimalli arvoulottuvuuksista juontuu merkitys-päämäärä- eli means-end-mallista (Rokeach 1973; Gutman 1982; Woodruff 1997; Khalifa 2004, 648). Means-end-mallia käytetään usein kuluttajatutkimuksissa, joissa arvoa määritellään henkilökohtaisena arvona, mielikuvana tai kognitiivisena kuvauksena ilmentämässä asiakkaitten tarpeita ja tavoitteita. Hierarkkisessa mallissa näkemys arvon muodostumisesta on tarkoituksellisesti eli halutulla päämäärällä on tarkoitus, jonka täyttymisestä syntyy saatu arvo (Woodruff 1997, 139–142.) Means-end-mallia on sovellettu myös yritysasiakkaiden tutkimuksissa (Mentzer ym. 1997, 630). Mallin arvohierarkiassa arvoa jaotellaan kahteen ryhmään: ennen ostotapahtumaa muodostettu arvokäsitys eli haluttu arvo sekä kokemuksessa ja sen jälkeen syntynyt arvo.

Yksi perinteinen tapa luokitella arvoa tutkimuksissa on lähestyä sitä haluamisen näkökulmasta, arvottamisen näkökulmasta tai hyötyarvon eli tarpeen näkökulmasta (Kaufman 1998; Khalifaan 2004, 648 mukaan). Heidän alkuperäisessä tekstissään näitä kutsutaan termeillä want, worth ja need. Arvottamiseen liittyvää arvoa luokitellaan sen perusteella, onko arvo objektiin vai subjektiin perustuva, jolloin sitä arvotetaan ja verrataan. Sisäistä arvoa pidetään hierarkkisena, asiakas määrittää sen oman henkilökohtaisen arvojärjestelmän avulla, haluamisen lähtökohdista. (Woodall 2003, 5.)

Arvon käsite Heinosen ja Strandvikin (2009, 38–39) mukaan perustuu kahteen arvon ulottuvuuteen. Toinen on tekninen ulottuvuus, joka kuvaa palvelun arvoa samaan tapaan, kuin se on otettu käyttöön palvelun laatua kuvaavana ulottuvuutena (Grönroos 1982, 33) ja vastaa kysymykseen mitä. Toinen eli toiminnallinen ulottuvuus kertoo asiakkaan kokemuksesta prosessin aikana eli miten palvelun vuorovaikutus tapahtuu, esimerkiksi sähköisessä palvelussa. Vuorovaikutusta aikaansaavat erilaiset yrityksen ja asiakkaan liityntäkohdat, kuten henkilöiden välinen vuorovaikutus tai teknisten laitteiden avulla tapahtuva vuorovaikutus. Lisäksi arvoulottuvuuksina on tutkittu aikaan, paikkaan ja tilaan liittyviä ulottuvuuksia.

Yhteenvedon voidaan todeta, että palvelumarkkinoinnin tutkimuksissa arvon muodostuminen on perustunut asiakkaan kokemukseen, mikä sisältää subjektin ja objektin sekä odotukset, käytön, käyttöprosessin, tulokset, mieltymykset, päämäärän ja asiakkaan arvioinnin. Arvoa on luokiteltu, tyypitelty ja määritelty eri tavoin yritysasiakkaiden ja kuluttajien arvoa määriteltäessä. Se voi syntyä haluamisen, arvottamisen tai tarpeiden täyttymisen tuloksena. Arvoa on yhdistetty ainakin tilannesidonnaisuuteen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja

asiakassuhteeseen. Se sisältää ajallisia ulottuvuuksia eli odotukset ennen palvelutapahtumaa, käytön palveluprosessin aikana ja sen jälkeisen aikaulottuvuuden. Palveluominaisuudet ovat mukana arvon määrittämisessä, mutta yksilön subjektiivinen kokemus arvosta määrittää sen. Arvo myös muuttuu palveluepisodien myötä, käytön, käyttökertojen ja kokemusten myötä, sen todetaan olevan dynaamista ja suhteellista. Arvon käsite on edelleen vakiintumaton ilmiönä (Zeithaml, Bolton, Deighton, Keiningham, Lemon & Petersen 2006b).

2.4 Palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma arvoon

Perinteinen ajatus siitä, että arvo syntyy tai lisääntyy tuotantoprosessin aikana, on perustunut tuotantokeskeiseen ajatteluun. Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka perustui teolliseen paradigmaan (Ramirez 1999, 49), joka rakentui taloustieteen ja hyödyn teorioihin, kun taas palvelukeskeinen logiikka perustuu palvelun käyttöön ja suhdemarkkinointiin (Vargo ym. 2008b, 147–148). Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa sovelletaan myös yritysasiakkaisiin ja sitoumukseen toimia yhteistyössä asiakkaiden kanssa (Lusch ym. 2007, 5; Ulaga 2001, 316–318). Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on tutkimuksia palvelu- ja suhdemarkkinoinnista (Sheth 2002; Grönroos 2004; Gummesson 2004; Grönroos 2006a) sekä vuorovaikutuksesta ja verkostoista (Anderson ym. 2006; Gummesson 2008; Gummesson & Mele 2010).

Palvelumarkkinoinnissa asiakas osallistuu itse arvon muodostumisen prosessiin. Se voi tällöin liittyä esimerkiksi vaihtoarvoon, jossa asiakas vertailee hintaa ja saamaansa laatua ja tekee ratkaisuja ajatustensa perusteella. Myös means-end- eli merkitys-päämäärä-mallissa asiakas arvioi tavoitteiden täyttymistä ja prosessoi kokemaansa. Molemmissa tapauksissa asiakas käyttää omia resurssejaan. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on ryhdytty tutkimaan asiakkaan aktiivista arvon muodostamista ja myös tiedostamatonta arvon muodostumista sekä resurssien yhdistämistä, jotta voitaisiin luoda arvoa yhdessä tai paremminkin tukea asiakkaan arvon muodostumista palveluprosessin aikana.

2.4.1 Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tuki arvon muodostumisessa

Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan taustalla on asiakassuhdeajattelu, joten luonnollinen seuraus tästä on, että arvon muodostumista voidaan tukea yhdistämällä resursseja asiakassuhteessa (Grönroos 2008, 302–303; Grönroos & Ravalid 2011c, 15).

Ballantyne ja Varey (2008) yhdistävät palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan palvelujärjestelmän, jossa resurssit sisältävät ihmiset, informaation ja teknologian ja jossa asiakassuhteeseen liittyvä keskinäinen vuorovaikutus tukee arvon muodostumista. Tällöin palvelujärjestelmä on keskiössä yritysten välisissä suhteissa.

Verkostoyhteistyössä olevat, aktiiviset asiakkaat ja myös yritysasiakkaat ovat enenevässä määrin yhteistyössä. Koska arvoa muodostuu palvelutarjoajan kanssa tehdyssä kanssakäymisessä, on vuorovaikutuksesta tullut tärkeä osa yhteistyöprosessia. Vaikka käsite *arvon luominen yhdessä* on suoraan suomennettu value co-creation -käsitteestä, on teoreettinen lähtökohta kuitenkin tunnistanut sen, että asiakkaalle ei voida luoda arvoa, vaan asiakkaan arvon muodostumista voidaan ainoastaan tukea (Grönroos 2011b, 241), joten tämän jälkeen väitöskirjassa puhutaan asiakkaan arvon muodostumisen tukemisesta. Asiakkaan arvon muodostumisen prosessiin liittyvät arjen käytännöt, joissa tarjoaja voi tukea asiakkaan arvon muodostumista ja samalla auttaa yritysasiakkaan liiketoimintaa. (Grönroos 2011b, 242.)

Lusch ym. (2007, 7) ovat kuvanneet palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan kuuluvia peruslähtökohtia. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy luonnostaan asiakassuhteisiin, joissa vaihdetaan erityistaitoja ja osaamista yhteistyössä olevien tahojen kanssa. Tällöin vaihdanta liittyy aineettomiin voimavaroihin, minkä seurauksena saadaan käyttöön niitä kykyjä, joita itsellä ei ole. Aineettomien voimavarojen vaihdannassa on fyysinen tuote vain välittäjänä arvon muodostumisessa. Fyysiset tuotteet toimivat palvelun jakelukanavina, ei siis päätarkoituksena. Palvelu ymmärretään prosessina, johon asiakas osallistuu. Asiakkaan arvo on kokemukseen perustuvaa käyttöarvoa. Kilpailuetu perustuu tietoon, jonka hallinta mahdollistaa kilpailijoita parempien palvelu- ja arvolupausten esittämisen. Grönroosin (2006a) mukaan asiakkaan prosessin tukeminen muodostaa palvelun logiikan.

Edvardsson ym. (2011, 327) liittävät palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tunnistaman arvon fenomenologiseen, laadulliseen tulkintaan ja toisaalta vaihtoarvon palvelun vaihtamiseen. Grönroos ja Voima (2013, 145) tarkastelevat myös arvon laadullista ja fenomenologista luonnetta, jolloin se on ainutlaatuista ja edunsaajan eli asiakkaan määrittelemää sekä kokemuksellisesti että kontekstuaalisesti, siis asiakkaan kontekstissa.

Luschin ja Vargon (2006, 286) mukaan on olemassa siirtymävaihe muutettaessa tuotantokeskeistä liiketoimintalogiikkaa palvelukeskeiseksi. He kuvaavat tuotantokeskeisen

ajattelun, siirtymisvaiheen ja palvelukeskeisen ajattelun muuttumista tietyillä palvelumarkkinoinnin käsitteillä, siitä on esimerkkejä oheisessa taulukossa (Taulukko 7).

Taulukko 7. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan.

| Tuotantokeskeinen liiketoimintalogiikka | Siirtymävaihe | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka |
|--|-------------------------------------|---|
| Tavarat ja tuotteet | Palvelut ja tarjoomat | Palvelu ja kokemukset |
| Ominaisuudet | Hyödyt | Ratkaisut |
| Hinta | Arvon jakelu | Arvolupaus |
| Lisäarvo | Yhdessä tuottaminen | Arvon yhdessä luominen (co-creation) |
| Tuloksen maksimointi | Taloudellisuus | Palaute taloudellisuudesta, oppiminen |
| Välitysketju | Arvoketju | Arvon luomisen verkosto |
| Mainonta | Integroitunut markkinointiviestintä | Dialogi |

Lähde: Lusch & Vargo 2006

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka toimii arvon muodostumisen perustana muun muassa asiakassuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa (Vargo & Lusch 2004; Payne ym. 2008; Ballantyne & Varey 2008; Ojasalo 2010, 175; Grönroos 2011a, 289). Zeithaml ym. (2006a, 392–393) ovat tunnistaneeet, että käytännössä aktiivisimmat asiakkaat ohjaavat osallistumisellaan tarjoajayrityksen palvelua asiakaskeisemmäksi. Lusch ym. (2008, 9–10) määrittävät palvelua vuorovaikutteiseksi prosessiksi, mikä saa aikaan toisen arvostamia asioita. Siksi tarjoajayrityksen näkökulma ei ole ainoastaan henkilökunnan tuottavuuden ajatus, vaan myös se, että asiakkaiden tuottavuus kokemusten saamisen yhteydessä otetaan huomioon. Bradley ja Sparksin (2012) mukaan tarkoitetaan dialogia ja vuorovaikutusta tarjoajan ja asiakkaan välillä. Tämä näkökulma liittyy yhteiseen keskusteluun ja asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen, joten tarjoaja linkittyy tavalla tai toisella aina asiakkaan prosessissa tapahtuvaan arvon muodostumiseen.

Payne ym. (2008, 86–87) kuvaavat asiakkaan prosessin tukemista arvon muodostumisessa. Sen mukaan vuorovaikutusprosessia voidaan määritellä aktiviteettien sarjaksi, missä asiakkaan tietyt tavoitteet täyttyvät ja missä asiakkaan kokemusta pidetään tärkeänä. Kaikkein tärkeimpänä pidetään sitä, että keskustelu johtaa asiakkaan oppimiseen ja lopulta

vuorovaikutuksen seurauksena molemmat oppivat toisiltaan. Sen mukaa asiakasyrityksessä toimiville ihmisille kertyy tietoa ja se leviää organisaatiossa kollektiiviseksi tiedoksi. Taulukossa 8 kuvataan kolmea näkökulmaa, jotka liittyvät asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Ne liittyvät asiakassuhteeseen, vuorovaikutukseen ja oppimiseen.

Taulukko 8. Näkökulmia asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen.

| Näkökulmia | Lähteitä |
|---|---|
| Asiakassuhteen näkökulma arvon muodostumista tukemassa: <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintastrategia perustuu asiakkaiden arvon muodostumisen tukemisen ymmärtämiseen ja niiden mahdollisuuksien ymmärtämiseen, missä yritys voi tukea asiakkaan arvon muodostumista - Arvoa muodostetaan yhdessä, verkostomaisesti - Arvo on asiakkaan määrittelemä; arvon määrittelyn kohteina ovat asiakkaan kokemus palvelun käytöstä - Arvoa muodostetaan yhdessä käyttötilanteessa, ratkaisut tyydyttävät asiakkaan odotuksia | <p>Payne ym. 2008, 87</p> <p>Vargo & Lusch 2008a, 3 Payne ym. 2008, 88; Vargo & Lusch 2008a, 4</p> <p>Grönroos 2011a, 281</p> |
| Vuorovaikutuksen näkökulma arvon muodostumista tukemassa: <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen ja yritysasiakkaan välinen suhde sisältää vuorovaikutustilanteita, joiden keskiössä on sarja arvon muodostumisen kokemuksia - Laatu on keskiössä, kun tarkastellaan asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja arvon muodostumisen kokemuksia - Ainutlaatuista arvoa saadaan tuloksena usein spontaaneista ideoista, jotka syntyvät keskustelunomaisessa vuorovaikutuksessa - Tarvitaan pääsyä uusille tasoille ja läpinäkyvyyttä vuorovaikutuksessa | <p>Lusch, Vargo & Wessels 2008, 7–8 Grönroos & Ravald 2011c, 12 Pralhad & Ramaswamy 2004b, 8 Pralhad & Ramaswamy 2004a, 11</p> <p>Ballantyne & Varey 2008, 12</p> |
| Oppimisen näkökulma arvon muodostumista tukemassa: <ul style="list-style-type: none"> - Molemmat oppivat; keskustelu toimii vuorovaikutteisena oppimisprosessina, kuunnellaan toista osapuolta ja opitaan toisilta - Asiakkaita sitoutetaan kaikissa vaiheissa palvelun kehittämiseen kahdella tavalla: ensinnäkin aktiivinen keskustelu parantaa asiakkaan latenttien tarpeiden ja toiveiden tunnistamista ja se toimii samalla proaktiivisena lähestymistapana. Toiseksi asiakkaita voidaan myös sitouttaa suoraan yhteiseen suunnitteluun | <p>Payne ym. 2008, 87 Peters, Gassenheimer & Johnston 2009, 348</p> <p>Pralhad & Ramaswamy 2004a</p> |

Ballantynen ja Vareyn (2008, 5–6) mukaan asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen on selvästi erilainen käsite kuin yhteistyö. Ajatus on saada aikaan ainutlaatuista arvoa, joka voi syntyä spontaaneista ideoista keskusteluissa ja vuorovaikutustilanteissa. Tilanteet, joissa vuorovaikutusta tapahtuu, voivat olla monenlaisia, yritysasiakkaan edustajat voivat vaihdella

eri tilanteissa, mutta vuorovaikutustilanteiden tulee olla mahdollisia mihin aikaan tahansa ja millä välineellä tahansa. (Ballantyne & Varey 2008, 12.) Yrityksen näkökulmasta asiakkaan arvon muodostumisen tukemista voidaan toteuttaa esimerkiksi oppimisen, palvelukehityksen tai innovaatioiden kontekstissa (Grönroos & Helle 2010).

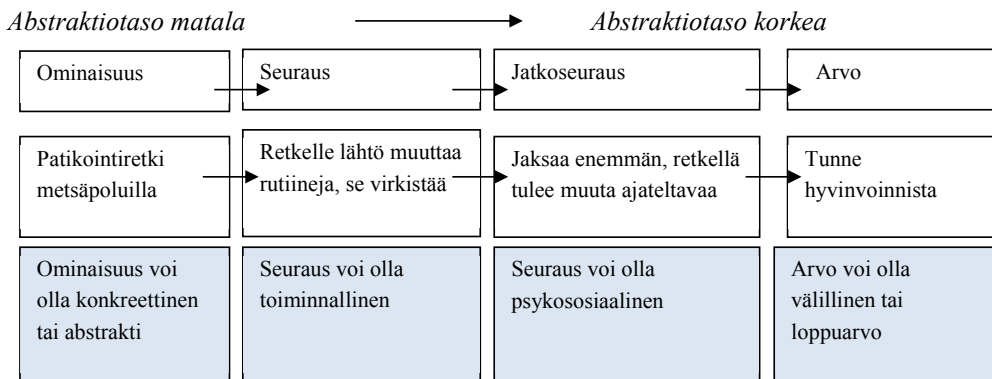
Prahalad ja Ramaswamy (2004b, 8; 2004a, 12) pitävät tärkeänä sitä, että myös laatu liittyy vuorovaikutukseen ja arvon muodostumisen tukemiseen, eli laatu ei liity ainoastaan tuotteisiin ja palveluprosesseihin. Yrityksen tulee sen mukaan innovoida tehokkaasti tilanteita ja kokemusympäristöjä, joissa yhteinen kokemus sallii erilaisia arvon muodostumiseen liittyviä tukimahdollisuuksia. Tarvitaan joustavia kokemusverkostoja, joissa yritysasiakkaan edustajina toimivat yksilöt voivat yhdessä rakentaa ja muodostaa henkilökohtaisia kokemuksiaan. Asiakkaan kanssa käydään keskusteluja, jotka ovat intensiivisiä ja syväluotaavia. Asiakasymmärrystä voidaan lisätä, jos asiakasta sitoutetaan palvelusuunnitteluun. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004a, 11) mukaan yrityksen asiakkaita sitoutetaan kaikissa vaiheissa yhteiseen suunnitteluun tai palvelun kehittämiseen, koska aktiivinen keskustelu parantaa asiakkaan latenttien tarpeiden ja toiveiden tunnistamista. Tähän kaikkeen tarvitaan laadukkuuden tarkastelua. Taloudellinen näkökulma on mukana, jotta yhteydenpitoon, kommunikointiin, infrastruktuuriin tai muuhun vuorovaikutukseen voidaan panostaa riittävästi.

Yhteenvedon voidaan todeta, että palvelumarkkinoinnin teorioiden perusteella on väärin ajatella, että yritys voisi lisätä arvoa tuotteisiin tai jakaa arvoa asiakkaille. Arvoa voi muodostua asiakassuhteessa, asiakkaan arvon muodostumista tuetaan, jolloin tarvitaan vuorovaikutusta. Yrityksessä tarvitaan vuorovaikutusta, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan arvoa, yritys on siis aktiivinen tukiessaan asiakkaan arvon muodostumista, tähän tarvitaan yhteisiä resursseja. Asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen on myös oppimisprosessi, jossa asiakas ja yritys ovat vaikuttamassa toistensa oppimiseen. Asiakas määrittää arvoa, mutta hän tarvitsee käyttökokemuksen ja vuorovaikutuksen, vaikkakin päättää subjektiivisesti arvon kokemuksesta omassa prosessissaan.

2.4.2 Asiakkaalle muodostuu arvoa tietoisesti ja tiedostamatta

Woodruffin ja Gardialin (1996, 54–55, 65) means-end-mallin ominaisuus-seuraus-arvo kuvastaa asiakkaan arvoa, joka muodostuu tyytyväisyyden tunteen kautta ja asiakkaan

saamana arvona. Means-end-mallin esittämässä arvohierarkiassa selvitetään erityisesti asiakkaan kokemuksen jälkeen syntyneitä arvoluokkia (Woodruff 1997, 142). Arvo on siis kokemukseen perustuva. Sondergaardin (2005, 80) mukaan arvohierarkia selittää sitä, miten palvelun valintatekijät, palvelu- ja tuuteominaisuudet, käytön seuraukset sekä asiakkaan käyttökokemus yhdistyvät asiakkaan saamaan loppuarvoon. Arvon muodostumisessa means-end-mallin alimmalla hierarkkisella tasolla ovat erilaiset palveluominaisuudet, jotka kuvaavat toivottuja ominaisuuksia (Mentzer ym. 1997, 634). Seuraavassa kuviossa tiivistyy kirjallisuudessa esitetty arvohierarkian muodostuminen luontomatkailupalvelun kontekstissa (Kuvio 7).



Kuvio 7. Means-end-mallin arvohierarkian esimerkki luontomatkailusta.

Means-end-mallin avulla on haluttu ymmärtää asiakkaan tai asiakasyrityksen edustajan tapaa tulkita palveluominaisuuksia tai ostamiseen liittyviä seikkoja hänelle itselleen merkittävien assosiaatioiden avulla, jotka ovat usein laajempia kuin ostokontekstiin kuuluvat seikat (Mentzer ym. 1997, 635). Perinteisesti means-end-mallissa on ollut keskeistä se, että ihminen ei valitse tuotteita niiden ominaisuuksien perusteella, vaan sen perusteella, mitä hyvää tai huonoa hän odottaa tuuteominaisuuksista seuraavan. Hän haluaa saavuttaa itselle tärkeitä seurauksia ja näiden kautta hänelle tärkeiden arvoon liittyvien päämäärien edistämistä. (Gutman 1982, 60–61; Reynolds & Gutman 1988, 11–12.) Todettakoon tässä, että Gutman (1982, 63) pitää tavoitteena elämänarvojen tavoittelemista. Palvelumarkkinoinnissa on arvon käsite kuitenkin rajattu 1980-luvun jälkeen mikrotasoiseksi käsitteeksi, joka kuvaa subjektiivista ja suhteellista arvoa erotuksena elämän päämääriä ohjaavista elämänarvoista (Reynolds & Gutman 1988, 11).

Palveluominaisuudet ovat tyypillisesti sekä asiakkaiden että tarjoajien käyttämiä heidän kuvatessaan palvelua. Ominaisuudet, joista arvoa muodostuu, ovat luonteeltaan positiivisia (Woodruff & Gardial 1996, 56–57; Woodruff 1997, 141–142). Asiakkaan tehdessä valintaa hänen on ratkaistava, mitkä ominaisuudet aikaansaavat haluttuja seurauksia. Woodruff ja Gardial (1996) ovat pohtineet myös sitä, miten mittaus- tai arviointikysymykset eroavat selvitetessä ominaisuuksia ja seurauksia. Heidän mukaansa ominaisuuksia selvitetään siten, että vastaajaa pyydetään kuvailemaan palvelua ja seurauksia selvitetään siten, että vastaajaa pyydetään kuvailemaan, miten hän palvelua käyttää tai mitä palvelu hänelle antaa. Seuraukset ovat käytön jälkeen asiakkaalle kertyviä palvelukokemuksia ja ne eroavat ominaisuuksista siten, että käyttäjä kokee seuraukset, kun taas palvelulla on ominaisuuksia (Gutman 1982, 61).

Zanolin ja Naspettin (2002, 644) mukaan seuraukset ovat toiminnallisia tai psykososiaalisia kokemuksia means-end-mallin arvoketjussa, jossa toiminnalliset seuraukset liittyvät enemmän tuoteominaisuuksiin ja psykologiset henkilön kokemuksiin. Seuraukset voivat olla myös toivottuja tai ei-toivottuja (Zanoli & Naspetti 2002, 650). Pääajatus on, että asiakas toimii saavuttaakseen toivomiaan tuloksia ja vähentääkseen ei-toivottuja. On myös sanottu, että positiiviset seuraukset muistuttavat hyötyyn liittyviä ominaisuuksia, joita asiakas saa tai havaitsee palvelun käytön seurauksena. (Zanoli & Naspetti 2002, 651.) Ominaisuuksilla ei ole kuitenkaan seurauksia ilman asiakkaan käyttökokemusta (Gutman 1982; Woodruff & Gardial 1996; Woodruff 1997). Heidän mukaansa seuraukset saattavat johtua välittömästi käyttötilanteesta tai ne voivat johtua välillisesti toisten ihmisten myönteisestä tai kielteisestä käyttäytymisestä tilanteessa. Esimerkiksi luontomatkailupalvelussa voisi osallistuja kieltäytyä tekemisestä, jäädä sivuun ja olla omissa oloissaan, jolloin se latistaisi toistenkin tunnelmaa.

Negatiiviset seuraukset asiakas mieltää riskeiksi, uhrauksiksi tai kustannuksiksi, joita asiakas pyrkii välttämään ostaessaan ja käyttäessään palvelua (Gutman 1982, 61; Woodruff & Gardial 1996, 56–57; Zanoli & Naspetti 2002, 644; Laukkanen 2006, 39). Jos asiakas ei tiedä negatiivisen seurauksen mahdollisuutta, on käsitys riskistä vähäinen. Asiakkaat ovat voineet myös yliarvioida negatiivisten seurausten todennäköisyyden. Woodruffin ja Gardialin (1996) mukaan tavoiteltu hyöty jää saavuttamatta kokemuksen jälkeen, jos seuraus on negatiivinen.

Empiirisen tutkimuksen means-end-mallin haastattelutekniikka jäsentää haastateltavan arvon muodostumista ominaisuuksista yhä abstraktimpiin päämääriin. Uusi vastaus haastattelussa on askelma. Ne muodostavat merkitys-päämäärä-mallissa arvoketjun. (Goldenberg, Klenosky

& O’Leary 2000, 208–209.) Means-end-mallissa arvo on abstraktein ja siihen yhdistyvät haluttu olotila (Goldenberg ym. 2000, 215–216). On siis ymmärrettävä se yhteys, mikä ominaisuuksilla on tavoitellun arvopäämäärän kanssa. Kytkennot ja tulokset ovat henkilökohtaisempia, kun ketjun abstraktiotaso lisääntyy (Sondergaard 2005). Ne syntyvät käyttökokemuksen seurauksina ja subjektiivisina tulkintoina henkilön, siis asiakkaan mieltymyksistä ja arvioinneista (Gutman 1982, 63).

Kun palvelumarkkinointia on tarkasteltu tuotanto- ja palvelukeskeisen liiketoiminta-logiikan lähtökohdista, on nähty muutoksia ja eroavuuksia arvon muodostumisessa. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tukeudutaan 1990-luvulla esitettyyn arvon hierarkkista muodostumista kuvaavaan means-end-mallin teoriaan sekä 2000-luvun palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaan. Niissä on yhtenevyyksiä kuvattaessa arvon muodostumista. Tällaisia ovat esimerkiksi palveluominaisuuksien merkitys, asiakkaan kokemukseen perustuva arvo, asiakkaan aktiivinen rooli arvon muodostajana ja asiakkaan mielessä tapahtuva määrittäminen arvosta sekä arvon abstraktius ja aineettomuus. Means-end-mallia on kuitenkin perinteisesti käytetty usein tuotteeseen ja objektiin liittyvässä arvon määrittelyssä.

Arvohierarkiamallin lisäksi tutkitaan palvelu- ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon muodostumista (Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2013). Sen mukaan asiakas on subjekti, kun puhutaan arvon muodostamisesta asiakkaan aktiivisena toimintana, mutta arvon muodostuminen voi olla myös passiivista, tiedostamatonta tai mentaalista (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos & Voima 2013, 142). Jotta tarjoajayrityksen ajattelutapa olisi asiakaskeskeistä, ei pitäisi ainoastaan keskittyä kehittämään asiakkaiden suosimaa palvelua, vaan sitä, miten asiakkaat saavuttavat ratkaisun palvelun avulla (Heinonen ym. 2010, 535). Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvon käsitettä voidaan tarkastella viiden kysymyksen avulla (Heinonen 2004, 207; Heinonen & Strandvik 2009, 48). Arvon muodostumista voidaan tarkastella sen perusteella: mitä arvo on, miten arvoa muodostuu, missä ja milloin asiakkaalle muodostuu arvoa sekä lisäksi arvon muodostumista voidaan tarkastella sen perusteella, kuka asiakas on.

Helkkulan ym. (2012, 67) mukaan arvo on asiakkaaseen ja henkilöön liittyvää, mutta myös kollektiivista ja jaettua. Vaikka henkilö ei voisi aina johtaa tai olla tietoinen arvon muodostumisesta, sitä tapahtuu silti. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikalle tyypillistä on,

että henkilölle muodostuu arvoa hänen omassa elämässään, silloin ei voida enää erottaa kuluttajaa tai yritysasiakasta. Toinen tyypillinen piirre on, että yksilö ei luo arvoa, vaan hän muodostaa sitä tai arvoa muodostuu mentaalisesti (Heinonen ym. 2010, 542).

Asiakkaalle muodostuu arvoa näkyvissä ja näkymättömissä prosesseissa ja tiloissa. Grönroosin (2011a) mukaan tila on näkymätön asiakkaan kannalta, kun se liittyy vain tarjoajan prosessiin. Vuorovaikutustilanteessa puhutaan näkyvästä prosessin osasta. Prosessi on asiakkaalle näkyvä, kun hän osallistuu ja kokee tilanteen. Prosessi voi olla asiakkaalle näkymätön sellaisissa tiloissa, jotka heijastelevat asiakkaan usein tiedostamattomia elämänpiirejä. Asiakkaan kokemusta ja arvoa selvitetään elämiseen liittyvänä, asiakkaalle kumuloituvana todellisuutena. (Heinonen ym. 2010, 538; Helkkula ym. 2012, 59.)

Asiakaskokemuksen johtamistutkimuksissa on tuotu esiin asiakkaan kokemuksen syntymistä palvelukontekstissa (Verhoef ym. 2009, 31). Asiakaskokemuksia tutkittaessa on siirrytty tarkastelemaan asiakkaiden kesken tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sen vaikuttavuutta asiakaskokemukseen sen sijaan, että tarkasteltaisiin ainoastaan asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta (Baron ym. 1996, 86–87). Suhdenäkökulmaan ei ole tarvetta ainoastaan asiakkaiden kanssa, vaan myös asiakkaiden kesken, jos halutaan tunnistaa vaikutuksia, joita asiakkailla on toisiinsa (Verhoef ym. 2009, 34). Asiakassuhde ja vuorovaikutuksen prosessit ovat arvon muodostumisen perustana (Grönroos 2008, 306–307).

Koska aktiivinen rooli arvon kasvattamisesta on tarjoajalla ja asiakkaalla ja koska asiakkaalle muodostuu arvoa myös asiakkaan passiivisen prosessin tuloksena, arvon käsitettä on tarkasteltava uudelleen. Asiakkaan arvo ei linkity ainoastaan vuorovaikutusprosessiin tai yhteen episodiin, vaan ulottuu sen taakse. Arvo sisältää tällöin käyttäytymiseen liittyvän aktiviteetin lisäksi mentaalisen aktiviteetin. (Heinonen ym. 2010, 539.) Esimerkiksi työmatkaa voidaan tarkastella palveluprosessina, se voi viedä sellaisiin kohteisiin, joihin ei ehkä muuten tulisi lähdettyä, joten se on arvon muodostukseen yhdistyvä tekijä ja ulottuu asiakkaan elämässä työmatkaan liittyvän episodin taakse. Arvoa muodostuu siis näkyvän vuorovaikutuksen ulkopuolella. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 9) on kuvattu eroavuuksia tuotanto- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan välillä.

Taulukko 9. Arvon muodostumista kuvaava muutos.

| Kysymykset | Tuotantokeskeinen liiketoimintalogiikka: arvon tuottaminen | Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka: arvon muodostuminen | Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan lähteitä |
|-------------------|---|--|---|
| Kuka | - arvo liittyy objektiin - arvo on palvelun tarjoajan järjestämää - arvo on usein yksilöllistä - arvoa on tuotettu vuorovaikutusprosessissa | - arvo on henkilönä koettu, omakohtainen - arvo liittyy asiakkaan elämään - arvo on kollektiivista ja jaettua - asiakas määrittää sen, mitä arvo on | Helkkula ym. 2012 |
| Miten | - arvoa on tutkittu usein kognitiivisena prosessina - on ollut passiivinen, muuttunut aktiivisemmaksi prosessiksi | - arvon muodostumista tuetaan asiakkaan kanssa yhdessä - on aktiivinen, mutta voi olla myös passiivinen prosessi - voi olla myös mentaalinen ja tunteisiin liittyvä prosessi - ei edes asiakas voi aina organisoida arvon muodostumista | Grönroos 2008 Heinonen & Strandvik 2009 Heinonen ym. 2010 |
| Missä | - tapahtuu tietyssä kontekstissa - arvo ulottuu palvelun ulkopuolelle - on yrityksen kontrolloitavissa, liittynyt tuotteeseen, jakeluun, asiakassuhteisiin tms. | - tapahtuu näkyvissä ja näkymättömissä prosesseissa - arvo ulottuu asiakkaan elämään - on usein asiakkaan kontrolloimattomalla elämänalueella | Heinonen & Strandvik 2009 Heinonen ym. 2010 Grönroos 2011a Helkkula ym. 2012 |
| Milloin | - on yrityksen määrittelemä ajallinen konteksti | - on ajallisesti pitkäkestoista - on monella tavoin dynaamista | Grönroos 2008 Heinonen & Strandvik 2009 Grönroos 2011a Grönroos & Voima 2013 |
| Mitä | - on suhteellista palvelukontekstissa - voidaan mitata perinteisillä tutkimusmenetelmillä | - on suhteellista monilla tasoilla - tarvitaan uusia menetelmiä ja instrumentteja - käyttöarvon käsite (value in use) | Heinonen ym. 2010 Helkkula ym. 2012 |

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvoa on tarkasteltu abstraktista näkökulmasta. Tämä on linjassa kuluttajamarkkinoinnin kokemustutkimuksen tradition kanssa, mikä painottaa subjektiivista asiakaskokemusta ja tunnistaa arvon olevan suhteessa jatkuvasti muuttuviin persoonallisiin, ainutlaatuisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin (Holbrook 1999, 5; Addis & Holbrook 2001, 62). Asiakaskeskeinen ajattelu laajentaa näkemystä siten, että asiakkaan kokemuksia lisää myös tavallinen, rutiininomainen elämä ja rutiininomaiset kokemukset, eivätkä ainoastaan erityiset ja elämykselliset kokemukset (Heinonen ym. 2010, 533). Holbrookin (1999, 5) mukaan arvon käsite on luonteeltaan verrannollinen. Siksi arvoa

voidaan verrata johonkin toiseen joko vähemmän, saman verran tai enemmän arvokkaaseen palveluun tai palveluprosessiin.

Lisäksi asiakaskeinen ajattelu laajentaa myös suhteellisuuden ajatusta. Arvo ei ole suhteellista vain verrattuna toisiin tuotteisiin ja palvelumuotoihin, vaan suhteellista verrattuna asiakkaan monikontekstiseen elämään. Kukin asiakas on omassa elämässään osa arvon muodostumisen prosessia, hänen näkökulmastaan tarkasteltuna. (Heinonen ym. 2010, 533). Palvelukokemus ja arvon tunnistaminen prosessissa ovat riippuvaisia asiakkaan menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Kokonaiskokemus ja arvo ovat riippuvaisia asiakkaan sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja aikamääreistä. Arvon muodostuminen on siksi asiakkaan elämässä prosessinomaista. (Helkkula ym. 2012, 68.) Arvon muodostuminen voi olla passiivinen prosessi, jota asiakas ei aina edes tiedosta. Mentaalisten ja tunteisiin liittyvien prosessien kautta asiakas tulkitsee tietoisesti tai tiedostamattaan vuorovaikutusta ja hän konstruoi sen uudelleen kartuttamaan todellisuutta, johon arvo kytkeytyy mukaan. (Heinonen ym. 2010, 534.)

2.5 Tyytyväisyys, laatu ja hyöty arvon lähikäsitteinä

Arvon lähikäsitteinä tarkastellaan lyhyesti tyytyväisyyttä, laatua ja hyötyä. Yritysassiakkaan tyytyväisyyttä on tutkittu ainakin kahdenvälisissä asiakassuhteissa (Anderson & Narus 1990), ostokokemukseen tai ostoprosessiin liittyvänä asiana sekä odotusten ja tulosten kohtaamisena (Gil-Saura, Frascuet-Deltoro & Servera-Taulet 2009). Ojasalon (2001, 210) ja Werrin ja Premierin (2007, 98) mukaan ratkaisut asiantuntijapalvelun ostamisesta vaativat virheetöntä tietoa. Siksi sitoutuminen ja asiakkaan odotukset onnistumisesta ovat suuria. Myyjäyrityksessä tarvitaan tehokasta odotusten johtamista, mikä vaatii monien asioiden huomioon ottamista, yhtenä esimerkkinä on asiakkaan lausumattomien toiveiden ja odotusten tunteminen tai luottamukseen ja sitoutumiseen liittyvien odotusten tunteminen (Werr & Premier 2007; Hald ym. 2009). Asiakkaan tyytyväisyys palvelun ja erityisesti asiantuntijapalvelun myyjään vaihtelee suuresti ja se muodostuu aina lyhyen ja pitkän aikavälin tyytyväisyydestä. Odotusten johtamisessa tavoitellaan myyjäyrityksessä pitkään kestävää asiakastyytyväisyyttä, siksi tarvitaan myös pitkään kestäviä asiakassuhteita (Claycomb & Frankwick 2010, 259).

Eggertin ja Ulagan (2002) mukaan asiakkaan arvokäsityksen tutkimuksiin on yhdistetty tyytyväisyyden käsitettä tavallisesti joko kognitiivisena dimensiona tai sen affektiivisen luonteen vuoksi. Vaikka arvokäsityksen ja tyytyväisyyden käsitteitä yhdistetään samaan tutkimukseen ja selittämään toisiaan, on niillä myös eroja. Kyseenalaistetaan sitä, onko edes mahdollista tunnistaa eroa tai havaita eron määrää asiakkaan arvokäsityksen ja asiakkaan tyytyväisyyden välillä. Tyytyväisyys kuitenkin havaitaan oston jälkeen ja arvokäsitys voi muodostua lisäksi ennen ostotapahtumaa. Arvokäsitys voi olla myös potentiaalisilla asiakkailla. Tyytyväisyys liittyy tarjoamaan, kun taas asiakkaalla voi olla arvokäsitys sen lisäksi kilpailijoiden tarjoomista. (Eggert & Ula 2002, 109–111.)

Woodruffin (1997, 56–57) mukaan asiakas kokee itsensä tyytyväiseksi, kun tavoite ostamisen ja käytön yhteydessä saavutetaan. Siitä seuraa arvon kokeminen. Woodruffin (1997) mallin mukaan arvoa mitataan tyytyväisyydellä kolmessa eri vaiheessa: tuoteominaisuuksiin liittyvä tyytyväisyys, käyttöön liittyvä tyytyväisyys ja saavutettuun tavoitteeseen liittyvä tyytyväisyys. Tyytyväisyyden määrä mittaa saatua arvoa, missä erityisesti viimeinen vaihe kertoo onnistumiseen liittyvästä tyytyväisyydestä ja on tärkeä abstraktin arvopäämäärän muodostumisessa. Gil-Saura ym. (2009, 596) toteavat yritysmarkkinoiden asiakkaan tyytyväisyyden määrittävän arviointiprosessissa, jossa mitataan ostokokemusta ja prosessissa saatua tulosta. Tällöin tyytyväisyys ymmärretään kognitiiviseksi arvioinniksi ja tunteisiin liittyväksi reaktioksi ja Pattersonin ja Sprengin (1997, 418) mukaan se liittyy erityisesti halukkuuteen tehdä uusintaostoja. Myös tyytymättömyys vaikuttaa tunteisiin ja koettuun palvelun laatuun (Rust & Oliver 2000, 92). Tyytyväisyys vaikuttaa erityisesti ostajan uskollisuuteen yritysmarkkinoilla (Storbacka ym. 1994, 21; Gil-Saura ym. 2009, 597).

Asiakkaan tyytyväisyyden katsotaan olevan seurausta hyvästä laadusta (Storbacka ym. 1994, 24; Ula & Chacour 2001, 527–528). Palvelutuotetta käytettäessä palvelun tulee ratkaista asiakkaan toive. Jos toive täyttyy ja ylittyy, se synnyttää asiakkaalle lisätyytyväisyyttä, jota hän voi arvostaa. Arvon käsite laadun näkökulmasta liitetään muun muassa laatua tuottaviin hyötyihin (Simpson ym. 2001, 121). Laatua puolestaan voidaan selittää sisäisillä ja ulkoisilla ominaisuuksilla. Ulottuvuudet, jotka yhdistyvät palvelun laatuun, vaikuttaisivat myös epäsuorasti arvokäsitykseen ja siksi laatu-ulottuvuuksia käytetään kuvaamassa arvokäsitystä. Laatua määritellään palvelun ylivoimaisuuden tai erinomaisuuden arvioinniksi. (Zeithaml 1988, 5.)

Laatukäsitykseen yhdistyy myös hinta. Hintaan kuuluvat objektiivisen hinnan lisäksi muut uhrauksiin liittyvät seikat. Objektiivinen, korkea hinta voi vaikuttaa myös positiivisesti arvokäsitykseen, jos ei itse ole maksajana. Toisaalta myös uhrausten määrä vaikuttaa asiakkaan arvoon eli aika ja vaiva uhrauksina muodostuvat negatiiviseksi. Jos palvelu on vaikeasti ostettavissa ja vie paljon aikaa sekä vaatii ylimääristä vaivannäköä, se assosioituu negatiivisesti ostohetken kokemukseen. Yleisesti ottaen oletetaan korkean hinnan ja monien uhrausten assosioituvan laatukäsitykseen negatiivisesti ja liittyvän sitä kautta arvon muodostumiseen (Zeithaml 1988; Dodds ym. 1991, 308; Chang & Wildt 1994, 20; Simpson ym. 2001, 121)). Luksuspalvelun kuuluu olla kallis, jolloin hinta voi vaikuttaa positiivisesti arvokäsitykseen. Tätä ajatusta on hyödynnetty kannustematkailussa (Hastings ym. 1988).

Grönroos (1982, 32; 1994, 11) nimeää asiakkaan kokemalle palvelulle kaksi laadun ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Taloudellinen laatu-ulottuvuus on lisätty laatukäsitteeseen ja sitä kautta myös arvoksi erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä ja pitkäaikaisissa asiakassuhteissa (Ravald & Grönroos 1996, 25; Payne & Holt 1999, 45). Koettu laatu on ymmärretty siten, että käsitys laadusta syntyy arvioijan mielessä ja se on siksi subjektiivinen ja näkökulma on käyttäjälähtöinen. Koettu-sana laadun yhteydessä viittaa kokemiseen tai käsittämiseen. Käsittämällä ymmärretään yleensä prosessia, jonka avulla asiakas käsittelee aistien kautta vastaanottamaansa informaatiota eli tulkitsee ja antaa merkityksiä ärsykeille. Koettu palvelun laatu määrittää eron odotetun ja toteutuneen laadun kesken. (Parasuraman ym. 1985, 44.) 1980-luvulla tutkittiin laatujohtamista, jonka perusteella asiakkaan käsitys laadusta on tärkeintä laadun mittaamisessa. Parasuramanin ym. (1985; 1988) mukaan asiakkaan arviointi palvelun kokonaislaadusta riippuu kuilusta, joka on odotusten ja kokemusten välillä.

Palvelun laadun tutkijat ovat lähestyneet palvelun laadun muodostumista selvittämällä käsitettä vahvistumisparadigman/diskonfirmaation avulla. Tällöin määritellään koettua palvelun laatua palvelun kyvyksi tyydyttää asiakkaan sille asettamat suorisstandardit ja -vaatimukset (Liljander & Strandvik 1997, 149; Flint ym. 1997, 172). Sen mukaan palvelu on laadukasta, mikäli se täyttää odotukset ja vaatimukset. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä palvelun laadulla on vaikutus asiakkaan mielihyvän tunteen syntymiseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen ja se linkittyy laadun ja arvon käsitykseen (Bolton & Drew 1991, 375; Woodruff & Gardial 1996, 93; Rust & Oliver 2000, 92).

Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkastellaan myös kokonaislaadun johtamista, kuten asiakkaan käsityksiä ja sen mukanaan tuomaa, asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Kokonaislaadun johtamisessa on tarkoitus kasvattaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä laatuun yhä pienenevillä resursseilla. Sisäinen laatujohtaminen perustuu tuotannon orientaatioon sisältäen testauksia, prototyyppejä, määrittämiä, vaatimusten noudattamista ja teknisten asioiden tuntemusta. Ulkoinen laatujohtaminen puolestaan perustuu markkinoinnin teorioihin sisältäen markkinoinnin osaamista ja oikeiden asioiden tekemistä, asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tuntemusta sekä käytön sopivuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden arvioimista, asiakkaan käsitystä laadusta ja asiakkaan kokemaa arvoa. (Dean & Bowen 1994, 394–395; Hellsten & Klefsjö 2000, 240.)

Perinteisen tuotantokeskeisen markkinointiajattelun mukaan arvolla tarkoitettaisiin yksilön saamaa hyötyä tuotteesta. Arvon käsitteeseen on ryhdytty yhdistämään hyödyn käsite 1990-luvulla. Yritysmarkkinoinnissa ovat hyötyihin yhdistyvää arvoa määrittäneet muun muassa Anderson ym. (1993, 5). Sen mukaan asiakasyrityksessä koettu arvo on taloudellisten, teknisten, palvelullisten ja sosiaalisten hyötyjen yhteisarvio suhteessa tuotteesta maksettuun hintaan ja samalla on otettu huomioon muitten mahdollisten tarjoajien tuotteet ja hinnat. Tässäkin määritelmässä puhutaan vielä vaihtoarvosta, vaikka siihen yhdistetään erilaisten hyötynäkökohtien arviota taloudellisten hyötyjen lisäksi. Taustalla on ollut vaikuttamassa perinteinen hintaan kytketty arvon määritelmä. sen mukaan se on kuvastanut asiakkaan saamien hyötyjen suhdetta tehtyihin uhrauksiin.

Yritysmarkkinoilla puhutaan siis hyödyistä arvon muodostumisen taustatekijöinä. Yritysassiakkaan hyödyt liittyvät edellä mainittujen lisäksi luottamuksen tunteeseen, sosiaalisiin suhteisiin, erityiskohteluun tai arvotekijöihin, kuten luottamukseen (Ravald & Grönroos 1996, 25; Gummesson 2004, 141–144; Ulaga & Eggert 2006, 320). Asiakassuhteista tavoitellaan hyötyä sekä myyjäyritykselle että ostajalle. Tarjoajayrityksen hyötyjä yritysmarkkinoilla voivat olla kannattavuuden kasvu tai oppiminen asiakasyritykseltä, lisääntynyt ennustettavuus tai pienentynyt riski sekä markkinoihin liittyvä tieto (Walter ym. 2001, 369; Simpson ym. 2001, 132; Ojasalo 2003, 261–263; Gummesson 2004, 143). Monissa suhdemarkkinoinnin tutkimuksissa arvoa tarkastellaan myös asiakkuuksien tuottamina hyötyinä ja arvona yritykselle (Lindgreen ym. 2012,), mikä tarkoittaa eri asiaa kuin asiakkaan kokema arvo.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan teoriassa arvo syntyy kyvystä toimia sillä tavalla, että se on hyödyllistä toiselle osapuolelle. Grönroosin (2008) mukaan yhteisen arvon muodostamisen taustalla on hyödyllisyyden teoria. Koska arvo on subjektiivinen ja aina hyödynsaajan määrittelemää, arvoa muodostetaan yhdessä hyödynsaajan kanssa.

2.6 Asiakkaan matkustamiseen liittyvä palveluprosessi

Palvelumarkkinoinnissa on erilaisia tapoja tarkastella asiakkaan tai tarjoajan prosesseja (Payne ym. 2008, 87–91). Prosesseja kuvataan perinteisesti teollisen insinööriityön malleina, vuokaavioina tai liiketoimintaprosessien uudelleen mallinnuksina. Ne sisältävät prosessikarttoja, asiakkaan toimintojen kehä, blueprinting-malleja, palvelupolkuja, arvoketjuun yhdistyviä prosesseja tai asiakkaan ja yrityksen kohtaamiseen liittyviä analyysimalleja (Shostack 1984; Vandermerwe 1993; Paynen & Holtin 1999, 44 mukaan; Evans & Berman 2001; Berry ym. 2002, 85; Payne ym. 2008).

Yritysmarkkinoilla on esimerkiksi kuvattu yritysasiakkaan palvelun ostamista ja ostoprosessia, jossa voidaan erotella seitsemän vaihetta: määrittely, informaatiopyyntö, yksityiskohtien nimeäminen, valinta, sopimus, tilaus, oston toteutuminen ja arviointi (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 7). Van Weele (2005; Van der Valkin & Rozemeijerin 2009 mukaan) erottaa palvelun ostoprosessin tuotteiden ostamisen prosessista. Sen mukaan on yksityiskohtien määrittely vaikeampaa, esimerkiksi hinnan, palvelutason tai lisäarvon määrittäminen. Pehmeät kriteerit tarjoajan valinnassa, esimerkiksi luottamus ja avoimuus tai hyvän sopimuksen saaminen, ovat tärkeämpiä, kuin esimerkiksi hinta tai laatu. Palvelun hinta-arviota on puolueettomasti vaikeaa vertailla, samoin tarjoajan työsuoritusta. Kokonaiskustannusten käsite ei sovellu palvelun ostamiseen ja omistusoikeuden määrittämiseen, on myös vaikeampaa tehdä analyysia siitä, ostetaanko palvelu vai tehdäänkö itse. Saatavana on myös liian vähän tieteellistä tietoa palvelun ostamiseen liittyvistä seikoista. (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 5.)

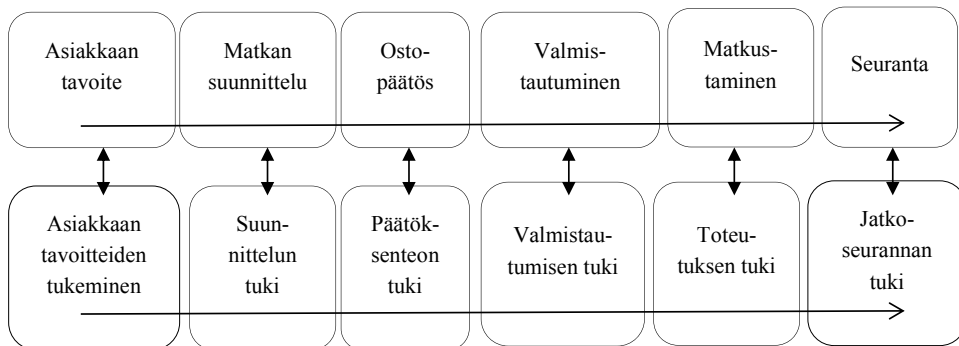
Prosessien merkitys korostuu entisestään, kun puhutaan palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta, missä asiakkaan ja tarjoajan väliset suhteet korostuvat vuorovaikutuksen ja dialogin tarpeen vuoksi ja missä tarjoajan tehtävänä on tukea asiakkaan

arvon muodostumista (Payne ym. 2008, 83; Grönroos & Raval 2011c, 15). Palvelumarkkinoinnissa Bitnerin, Ostromin ja Morganin (2008, 73) mukaan asiakkaan prosessi yhdistetään usein yrityksen palveluprosessiin. Yhdessä ne muodostavat palvelun kokonaisprosessin, jota mallinnetaan esimerkiksi blueprinting-työkalun avulla. Blueprinting-prosessikuvaus kertoo asiakkaan prosessin lisäksi myös näkyvän ja näkymättömän palveluprosessin sekä organisaation tarjoamat tukiprosessit ja fyysiset evidenssit. Asiakkaan toimintoja kuvataan vaiheina, aktiviteetteina sekä vuorovaikutuksina, joita asiakas kohtaa ostaessaan, käyttäessään ja arvioidessaan palvelua. Asiakkaan prosessi on mallinnuksen lähtökohta. Alkujaan blueprinting-prosessikuvauksen kehitti Shostack (1984). Se perustui teknisten alojen teorioihin, kuten teolliseen tuotantoon tai logistiikkaan sekä ylipäättään prosessien määrittelyyn ja selitykseen. Kuitenkin palvelu koetaan mieluummin kuin sen oleminen kokemuksen kohteena. Sen vuoksi asiakkaan prosessi on käyttökelpoinen työväline kuvaamassa kokemustilannetta. (Bitner ym. 2008, 71.)

Blueprinting-prosessimallinnuksen avulla haluttiin alkujaan ymmärtää ja kehittää palvelutapahtumaa ja asiakkaan kokemusta (Shostack 1984; Bitner ym. 2008, 84). Asiakkaan ja hänen prosessinsa ymmärtäminen ovat palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä tärkeitä lähtökohtia (Payne ym. 2008, 88). Siksi ne nostettiin palvelun kehittämisen ja innovoinnin ensimmäiseksi vaiheeksi. Asiakkaan ymmärtäminen tarkoittaa asiakkaan tiedostamattomien sekä tietoisien tarpeiden, odotusten ja toiveiden ymmärtämistä, se auttaa tarjoajaa kehittämään omaa prosessiaan (Payne ym. 2008, 86).

Latenteilla tarpeilla on tarkoitettu asiakkaan tiedostamattomia tarpeita, joita asiakkaan on vaikea pukea sanoiksi. Niitä ei voida selvittää perinteisillä tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi haastatteleamalla, vaan niiden selvittämiseksi turvaututaan yrityksessä proaktiiviseen markkinasuuntautumisen strategiaan. (Slater & Narver 2000, 120; Matthing, Sandén & Edvardsson 2004, 479–450.) Asiakkaan toiveiden kuuleminen ei yleensä riitä ainakaan kaikkien asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen. Palvelumarkkinoinnissa asiakas nähdään aktiivisena osapuolena ja hänet halutaan sitoa yhä enemmän yhteistyöhön. Yrityksen on edelleen tarkoitus tuottaa palvelua mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä olevin resurssein, tehdä tulosta sekä synnyttää positiivisia asiakaskokemuksia, jotta se voi erottautua kilpailijoista (Grönroos 2004, 101). Tarvitaan siis asiakasymmärrystä ja asiakkaan prosessin tunnistamista.

Asiakkaan prosessi otettiin työkaluksi tähän väitöskirjatutkimukseen, koska palvelua ja asiakkaan arvoa haluttiin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Seuraava kuvio on esittävä yksinkertaista asiakkaan prosessia tilanteessa, jossa asiakas ostaa matkailupalvelun (Payne ym. 2008) (Kuvio 8). Matkailupalveluun yhdistyvän prosessin vaiheina ovat asiakkaan tavoite, matkan suunnittelu, ostopäätös, valmistautuminen, matkustamisen vaihe ja seuranta. Alkuperäisessä kuviossa on esitetty asiakkaan prosessi ja tarjoajan prosessi tukitoimenpiteineen. Palveluprosessin kuvauksille on tyypillistä, että niissä hyödynnetään sekä välittömiä asiakaskohtaamisia että palvelurajapintoja, jotka voivat tapahtua ennen tai jälkeen varsinaisen vuorovaikutuksen. Asiakkaan prosessiin yhdistyvät asiakkaan omat valinnat (Bitner ym. 2008, 76). Vaikka arvon syntymisen hetkeä ei voi helposti määrittää, arvon muodostumista tapahtuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan prosessissa ja sen syntymistä mahdollistetaan palvelun tarjoajan prosessissa (Grönroos 2008; Prahalad & Ramaswamy 2004a, 5; Vargo & Lusch 2004; Lusch ym. 2008, 8).



Lähde: Payne ym. 2008

Kuvio 8. Esimerkki asiakkaan matkailupalvelun prosessista.

Palvelun käytön yhteydessä tai sen jälkeen muodostuu asiakkaalle arvoa, se tapahtuu tarjoajalle näkymättömässä prosessin osassa (Grönroos & Voima 2013, 136, 143; Lusch ym. 2008, 10). Asiakkaan prosessissa arvon muodostuminen vaihtelee, koska asiakkaalla voi olla esimerkiksi henkilökohtaisia tai kollektiivisia tavoitteita (Epp & Price 2011, 47). Prosessi koostuu yleensä palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta sekä asiakkaan osallistumisesta (Alam 2002, 251). Palvelutilanteissa on tärkeää, että asiakkaan osallistuminen ja hänen vastuunsa ovat selkeitä (Edvardsson & Olsson 1996, 145–148). Toimintamallit, tarjoajan ja asiakkaan prosessit määrittävät sen, millaisena palvelu koetaan. Palvelu herää henkiin vasta, kun ihmiset ovat käyttäneet palvelua ja käyneet läpi oman

palveluprosessinsa. Siksi palvelutilanteeseen yhdistyvät tapahtumat, prosessin osat ja henkilöt ovat tärkeitä palvelun kokemisessa (Payne ym. 2008, 91–92).

Tarjoajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat vuorovaikutustilanteissa näkyvän prosessin aikana, jolloin muodostuu arvoa käytön aikana, lyhyesti käyttöarvoa (Grönroos 2011a, 287; Grönroos & Ravald 2011c, 8). Grönroos (2011a) on kuvannut arvon muodostumisen prosessia kolmivaiheiseksi: *arvolupaus – vaihtoarvo – käyttöarvo*. Tarjoajan prosessin vaihe on usein asiakkaalle näkymätön vaihe, jossa tarjoaja valmistautuu palveluun, mahdollistaa resursseja asiakkaan käyttöön, mahdollistaa potentiaalisen arvon muodostumista ja antaa arvolupauksen palvelusta (Grönroos 2008, 309–310; 2011a). Vaihtoarvo ei liity ainoastaan fyysisiin tuotteisiin, vaan se liittyy palveluun, johon osapuolet tuovat mukaan oman osaamisensa hyödyntämään toista osapuolta ja niin tehdessään hyödyntämään itseään. Palvelu vaihdetaan siis palveluun. (Lusch ym. 2007, 16–17.) Tämä ajatus uudistaa perinteistä käsitystä, missä tavarat olivat vaihtoarvon kohteina ja palvelu nähtiin niiden päälle rakennettuna abstraktina ominaisuutena. Vuorovaikutuksen aikana tarjoajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat, joten asiakkaan arvon muodostumista voidaan siinä yhteydessä tukea (Payne ym. 2008). Sandströmin ym. (2008, 120) mukaan arvo realisoituu ja todentuu yksilölliseksi ja tilanteeseen liittyväksi käyttöarvoksi, kun palvelu on koettu, jolloin palvelun käyttäjät ovat sekä palvelun arvon muodostajia että arvioijia.

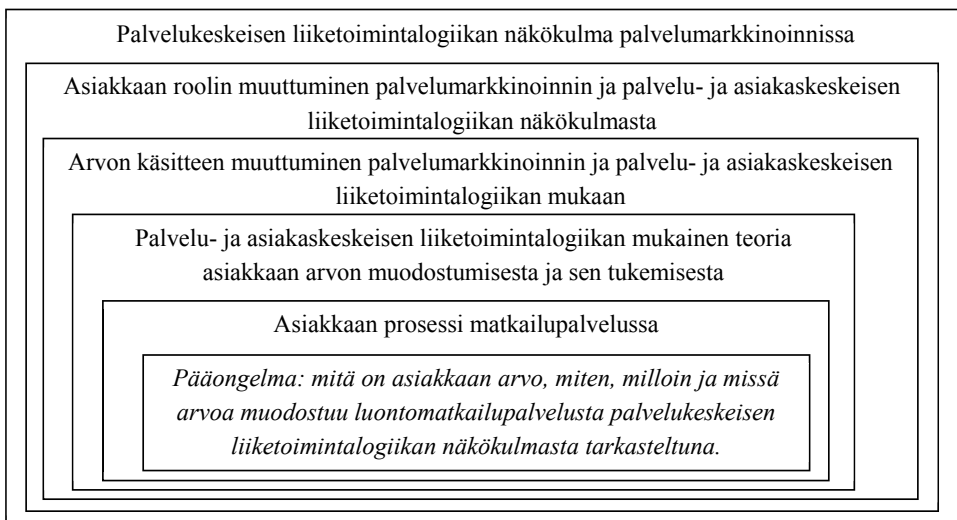
Palvelukokemusta ei voida suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä. Asiakkaiden huomio kiinnittyy vuorovaikutuksessa ja asiakassuhteessa palvelun lisäksi myös erilaisiin tunnekokemuksiin. (Grönroos 2004, 103, 109.) Berryn ym. (2002, 86) mukaan markkinoinnin johtamisessa kokemukseen yhdistetään kokonaiskokemuksen käsite, joka puolestaan yhdistetään asiakkaan prosessiin. Sen mukaan yritysten tulee johtamisessa pitää yhtä tärkeänä asiakkaan tunnekokemusten johtamista kuin palvelutoimintojen johtamista.

Prosessin aikana syntyy palvelukokemus asiakkaan lisäksi myös asiakasrajapinnassa toimiville asiakaspalvelijoille, koska he muodostavat palvelukokemusta yhteistyössä asiakkaan kanssa (Payne ym. 2008, 91–92). Asiakaspalvelijat tarvitsevat työkalut, motivaation sekä valmiudet tavoitteen mukaisen palvelukokemuksen tuottamiseen. Asiakkaan palvelukokemus on kuitenkin ratkaiseva, joten kaikkien osatekijöiden tarvitsee olla harkittuja, jotta ne muodostaisivat selkeän, johdonmukaisen ja positiivisen kokemuksen.

2.7 Yhteenveto ja viitekehys arvon muodostumisesta asiakkaalle

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelumarkkinoinnissa asiakkaan arvon muodostuminen yhdistyy muun muassa asiakkaaseen, asiakkaan roolin muuttumiseen, palveluun, palvelujohtamiseen, asiakassuhteisiin, palveluprosessiin, vuorovaikutukseen, palvelulupauksiin ja asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen, kokemuksen jälkeen syntyneeseen käyttöarvoon ja siis palvelu- ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan.

Alla olevassa kuviossa on koostettu tämän väitöskirjatutkimuksen arvoon yhdistyvää teoreettista tarkastelua (Kuvio 9).



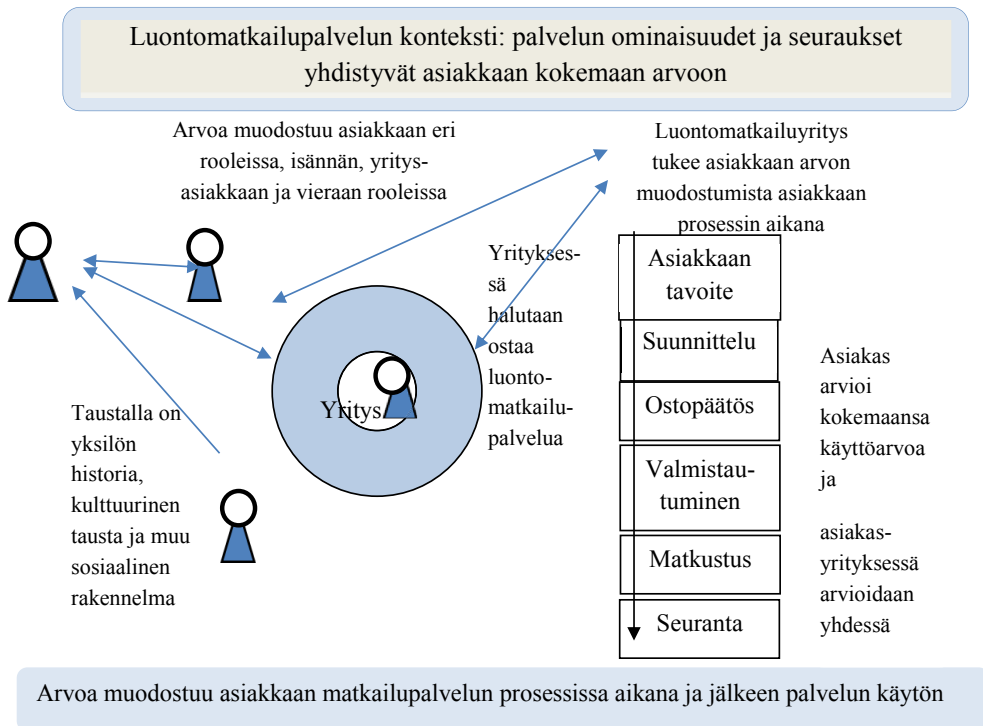
Kuvio 9. Asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvä rakenne.

Arvon muodostumista voidaan tutkia means-end-mallilla, jolloin etsitään hierarkkisessa prosessissa syntyneitä merkityksiä ja arvopäämääriä. Tuloksia voidaan tarkastella arvon muodostumiseen liittyvillä kysymyksillä: mitä arvo on, miten ja milloin arvoa muodostuu ja missä arvoa muodostuu ja kuka on asiakas, jolle arvoa muodostuu. Arvon käsite linkittyy lähikäsitteenä ainakin tyytyväisyyteen, laatuun ja hyötyyn.

Arvon käsitettä on palvelumarkkinoinnissa tutkittu itsenäisenä käsitteenä ja sitä on määritelty eri lähtökohdista. Se on saanut erilaisia piirteitä riippuen siitä, katsotaanko arvoa tuotantokeskeisestä vai palvelukeskeisestä näkökulmasta. Palvelu- ja asiakaskeskeisessä

liiketoimintalogiikassa asiakkaan arvoa on tarkasteltu asiakkaalle muodostuvana, vuorovaikutteisena, dynaamisena ja kumuloituvana käsitteenä. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan arvoa erityisesti asiakkaan eli yritysasiakkaan edustajan kokemana. Arvoa muodostuu asiakkaalle palveluprosessin kokemuksen jälkeen käyttöarvona. Arvon kokemiseen ja arvoluokan nimeämiseen päästään laadullisen tutkimuksen avulla, koska abstraktin arvon nimeäminen ja tulkitseminen on yksilöllistä.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan teoreettisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että asiakkaalle muodostuu arvoa yksilönä. Luontomatkailupalvelun kontekstissa ja means-end-mallin mukaisesti arvon muodostumiseen yhdistyvät palvelun ominaisuudet ja palvelusta koetut seuraukset. Asiakas on palvelua ostaessaan ja käyttäessään eri rooleissa: isännän, vieraan ja yritysasiakkaan rooleissa, joissa asiakkaan oma tausta ja historia ovat mukana. Seuraava viitekehyskuvio esittää asiakkaan arvon muodostumiseen liittyviä tekijöitä luontomatkailupalvelun kontekstissa (Kuvio 10). Prosessin käynnistää asiakasyrityksessä todettu tarve luontomatkailupalvelun käyttöön.



Kuvio 10. Viitekehys asiakkaan arvon muodostumiseen luontomatkailupalvelussa.

3 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen päättelytapa on yleensä yksittäistapauksista johdettua ja aineistolähtöistä. Se on haasteltavan puheen tulkintaa. Tässä väitöskirjatutkimuksessa on tutkimuskohteena ilmiö, joka linkittyy konkreettiseen elämismaailmaan. Tällöin ihmisten toiminnan ja sosiaalisten käytäntöjen ymmärtämisen katsotaan edellyttävän merkitysten tulkintaa (Varto 1996, 58). Tutkimusote on eksploratiivis-deskriptiivinen, minkä mukaan tutkittavaa ilmiötä kartoitetaan ja kuvataan, tavoitellaan siis ymmärryksen lisääntymistä (Niiniluoto 1997). Väitöskirjatutkimusta voidaan kutsua abduktiiviseen päättelyyn tukeutuvaksi, koska teoreettinen ja empiirinen tarkastelu käyvät vuoropuhelua ja taustalla on esiymmärrys aiheesta (Gummesson 2000, 70–71). Abduktiivisen päättelyn avulla voidaan ilmiön ymmärtämistä laajentaa ja arvioida uudelleen subjektiivisena päättelynä (Erzberger & Prein 1997, 148–149).

3.1 Aineiston keräämisen menetelmä

Means-end-mallin haastattelutekniikan valintaa voidaan perustella sillä, että sitä on käytetty useasti tutkittaessa markkinointiin liittyvää arvoa viimeisten kolmen kymmenen vuoden aikana (Gutman 1982; Reynolds & Gutman 1988; Gengler, Mulvey & Oglerthorpe 1999; Sondergaard 2005; Laukkanen 2006). Kokemusperäisen arvon tutkimista markkinoinnissa on määrittänyt Woodruffin (1997, 141–142) arvohierarkkinen ajattelu. Kyseinen arvohierarkia liittyy alkujaan kuluttajatutkimukseen, mutta koska tässä tutkimuksessa on haastateltavana yritysasiakkaan edustaja, voidaan mallia käyttää henkilölle muodostuvan arvon tutkimiseen. Kyseistä haastattelutekniikkaa on käytetty yritysmarkkinoinnissa tutkittaessa laatutavoitteiden yhdistämistä tuotekehitykseen (Olsen ym. 2008, 33). Sitä on käytetty esimerkiksi tutkittaessa keinoja tuottaa markkinoille uusia tuotteita (Sondergaard 2005, 79) tai tutkittaessa tekijöitä, jotka assosioituvat henkilöiden kokemuksiin virkistysaktiviteeteista (Goldenberg ym. 2000, 208) tai tutkittaessa ostomotiiveja luomutuotteiden ostamisessa (Zanoli & Naspetti 2002). Matkailututkimuksissa on myös käytetty means-end-tekniikkaa, esimerkiksi tutkittaessa terveysmatkailun palvelubrändejä (Boga & Weiermair 2011).

Empirian means-end-mallin mukaiseen tekniikkaan, jatkossa lyhyesti means-end-tekniikkaan, perustuvassa teemahaastattelussa kootaan tietoa asiakkaan arvosta yhä syvemmälle luotaavilla haastattelukysymyksillä. Haastattelu vaatii interaktiota, henkilökohtaista vuorovaikutusta haastateltavan kanssa. Haastattelua voidaan pitää osittain strukturoituna erityisten syventävien miksi-kysymysten perusteella (Olsen, Harmsen & Friis 2008, 36) haastattelu on käynnistynyt ja edennyt teemoihin liittyvien avointen haastattelukysymysten perusteella.

Means-end-tekniikassa ajatuksena on, että ihmisillä on taipumus pyrkiä ymmärtämään maailmaansa luokittelemalla tietoa ja käsitteellistämällä asioita. Kyseisen tekniikan toteutustavat liittyvät aineiston keräämiseen kyselynä tai haastatteluna ja haastattelun tekemiseen strukturoituna tai strukturoimattomana (Pieters, Baumgartner & Allen 1995; Grunert, Grunert & Sorensen 1995; Leppard, Russel & Cox 2004; Phillips & Reynolds 2009, 87). Means-end-tekniikkaa on käytetty tutkimuksissa sekä laadullisena että määrällisenä toteutuksena. Alkuperäinen on haastatteluun tukeutuva, laadullinen toteutus, jota on kuvattu pehmeänä means-end-tekniikan muotona (Miles & Rowe 2004; Veludo-de-Oliveira ym. 2006; Phillips & Reynolds 2009, 86.) Kvantitatiivisessa toteutustavassa ei means-end-tekniikka kykene määrittämään arvon muodostumista selvästi (Pieters ym. 1995, 241; Grunert ym. 1995, 222).

Pehmeässä, laadullisessa means-end-tekniikassa vältetään haastateltavan painostamista ja askelmat johdetaan haastateltavan normaalista puhenopeudesta, jolloin menetelmä muistuttaa enemmän dialogia. Parhaimmillaan pehmeä tekniikka johtaa laadullisesti rikkaaseen tulokseen. Haastateltava tuo siis vapaasti esille kokemuksiaan, positiivisia tai negatiivisia kokemuksiaan ja hän saattaa myös kertoa asioita hierarkkisesta järjestyksestä riippumattomasti. Tutkijan tehtävänä on huolehtia haastattelun pysymisessä asiassa. Haasteena on analyysivaiheessa puheen sisällöstä poimittujen seikkojen yhdistäminen toisiinsa hierarkkiseksi järjestykseksi. Laadullinen toteutus rohkaisee yleensä haastateltavia antamaan enemmän vastauksia. Aivan pienellä aineistolla ei kuitenkaan saavuteta riittävää validiteettia. (Miles & Rowe 2004, 323.) Laadullinen toteutus means-end-tekniikasta tavoittelee sitä, että hierarkkisen arvoketjun kaikki askelmat johdetaan yksilöiden haastatteluvastauksissa esiin tulleista seikoista (Wansink 2003).

Toistuvien miksi-kysymysten lisäksi on Wansink (2003, 116) kuvannut haastattelukysymysten esittämiseen liittyviä ohjeita. On kysyttävä kysymyksiä, jotka saavat ihmisen

ajattelemaan ja vastaamaan kokonaisilla lauseilla ja puntaroimaan omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. Kysymistä pitää jatkaa vastauksissa ilmenneistä syistä ja seikoista. On sallittava kysymisen soljuu eteenpäin, vaikka vastaukset eivät liittyisikään tarkasti ottaen aiheeseen ja lisäksi on annettava haastateltavalle vapaus hallita vastauksiaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ominaisuudet, seuraukset ja arvoluokat sekä näiden askelmien avulla muodostetut hierarkkiset arvoketjut ja arvokartat ovat means-end-tekniikan ydinkäsitteitä. Ihminen luokittelee saamaansa tietoa ja tekee valintoja käytön yhteydessä ja sen jälkeen. Jokaisen henkilön oma tausta ohjaa luokitteluprosessia ja antaa samalla kohteelle positiivisen tai negatiivisen latauksen. Jos arvoon johtavia tekijöitä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, tulee ominaisuuksista, seurauksista ja arvoluokista haluttuja, jolloin negatiivisen riskin olemassaolo jää vähäiseksi.

3.2 Näytteen valinta ja yritysasiakkaiden edustajat

Haastattelun kohteina olivat yritysten edustajat, joten haastateltavat valittiin eri yritysten ja julkisten organisaatioiden edustajista. Tärkeintä haastateltavien valinnassa oli se, että haastateltavat olivat ostaneet luontomatkailupalvelun asiakas- ja/tai henkilöstöryhmien käyttöön. Heillä oli siis kokemusta luontomatkailupalvelusta. Luontomatkailuyrityksiä ja -palvelua ei rajattu.

Haastateltavia tavoiteltiin kahdella tavalla, näistä ensimmäinen oli Espoon Matkailu Oy:n matkailullisen iltapäivän yritysasiakkaitten rekisteri. Heille suunnatun messutapahtuman asiakasrekisterissä oli yhteensä 358 nimeä syksyllä 2007. Haastateltavia tavoiteltiin sähköpostitse sen perusteella, miten he olivat myöntäneet luvan yhteydenottoihin. Toisena näytteen keräystapana oli haastateltavien yritysasiakkaiden löytäminen luontomatkailuyritysten asiakkaista. Espoon ja Helsingin alueella tavoitettiin 31 luontomatkailuyrittäjää ja muualta Suomesta oltiin yhteydessä 5 yrittäjään, joilta kultakin pyydettiin 1–3 asiakkaan yhteystietoja. Messutapahtuman rekisterissä ja yrityksiltä saaduissa tiedoissa oli osittain myös samoja nimiä.

Näiden toimenpiteiden avulla tavoitettiin haastateltavia, jotka puolestaan suosittelivat toisia käyttäjiä, yritysasiakkaiden edustajia kutsuttaviksi mukaan haastatteluun. Ensimmäisessä

vaiheessa haastateltiin 16 henkilöä syksyllä 2008. Aineistoa analysoitiin, mutta sen määrä todettiin vielä vähäiseksi. Toisessa päävaiheessa syksyllä 2009 ja keväällä 2010 tavoitettiin lisää haastateltavia luontomatkailuyritysten asiakkaista, lopulta yhteensä 40 haastateltavaa. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti yritysten ja julkisten organisaatioiden edustajia eri puolilta Suomea. Harkinnanvaraisesti valittiin haastateltaviksi naisia ja miehiä yritystensä edustajina. Maantieteelliseen valintaan vaikutti haastateltavien saavutettavuus ja taloudelliset tekijät.

Luontomatkailuyritysten kautta tavoitettujen haastateltavien osalta näytteen keräämistapaa voidaan luonnehtia lumipallomaiseksi, jota ovat tarkastelleet muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2009, 88). Toisaalta näytteen kokoamisessa käytettiin siis systemaattisia perusteita ja toisaalta harkinnanvaraisia perusteita. Harkinnanvaraisia perusteita voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa edustavan näytteen aikaan saamiseksi (Eskola & Suoranta 2000, 18, 61). Tässä väitöskirjatutkimuksessa haastattelut edustivat laadullista means-end-tekniikkaa (Miles & Rowe 2004, 312–313). Aineiston keräämistavasta ja nauhoituksesta sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen. Means-end-tekniikasta ja haastattelutilanteesta on kirjoittanut yksityiskohtaisesti Miles ja Rowe (2004, 313). Haastateltavat kertoivat yleensä kokemuksistaan mielellään ja innokkaasti.

Tutkimuksen näytteen keräämisen etiikkaa on perusteltu tutkimusluvan saamisella haastateltavilta (Eskola & Suoranta 2000, 52). Luontomatkailuyrittäjät kysyivät siksi poikkeuksetta asiakkaidensa halukkuutta osallistua haastatteluun, siis asiakkaiden suostumusta yhteystietojen luovuttamiseen tutkimuksen käyttöön. Tämä käytäntö perustuu henkilötietolain vaatimuksiin, joita on noudatettava kaikessa henkilötietojen käsittelyssä (Henkilötietolaki 1999/523). Eettisyyteen ja tietojen luovuttamiseen on liittynyt myös verotustekninen syy, koska kannustematkoja ja niihin rinnastettavaa palvelua voidaan käsitellä verotettavina etuina. Yrityksissä on usein yhdistetty tämäntyyppinen palvelu osaksi kokous- tai koulutuspäiviä, jolloin palvelusta koituvia kustannuksia on luokiteltu esimerkiksi henkilöstön virkistysmenoina tai asiakkaiden edustusmenoina (EVL, Edustusmenojen vähennyskelpoisuus 1539/92).

Haastateltavien taustatietoina olivat haastateltavan edustama yritys tai organisaatio, sijainti, palvelun kohderyhmä (asiakkaat ja/tai henkilöstö), haastateltavan ikä, sukupuoli, asema, ostokokemus ja mukanaolo luontomatkailupalvelun toteutuksessa. Haastateltavista haluttiin

selvittää taustaa, vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää heitä koskevaa informaatiota laajempaan kohderyhmään. Taustatiedot kuitenkin kertoivat ryhmän sopivuudesta ja tulosten luotettavuudesta suhteessa tähän näytteeseen. Haastateltavat muodostivat lopulta erityisen joukon, koska tällaisen ostajajoukon tavoittaminen yrityksistä osoittautui haasteelliseksi, he eivät edusta mitään tiettyä työntekijäryhmää. Haastatteluaineiston lainauksissa käytettiin haastateltavasta lyhennettä H ja numero erotteli haastateltavat toisistaan (H1–H40). Liitteessä on kuvattu haastateltavien tietoja (Liite 1). Väitöskirjaan ei ole yhdistetty tietoa, mistä yrityksestä haastateltava on ja kuka haastateltavista mitään numeroa edustaa. He edustivat yhteensä 40 eri yritystä tai organisaatiota.

3.3 Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavan työpaikalla. Haastattelussa lähdettiin liikkeelle haastateltavan mainitsemista ominaisuuksista means-end-tekniikan mukaisesti. Vaikka haastateltavia oli etukäteen informoitu toistuvasta miksi-kysymysten tekemisestä, haastattelutilanne muistutti kuitenkin vapaata keskustelua, kuten tekniikkaan kuuluu. (Miles & Rowe 2004; Phillips & Reynolds 2009, 87). Kaiken kaikkiaan means-end-tekniikassa on tarkoituksena saada selville asiakkaan aiemmista kokemuksista muistiin varastoitunut tieto, jota haastateltavan on yleensä vaikea pukea sanoiksi, jos esitetään vain yksi kysymys (Phillips & Reynolds 2009, 87). Haastattelun eteneminen seurasi asiakkaan prosessin vaiheita: asiakkaan tavoite, matkan suunnittelu, ostopäätös, valmistautuminen, matkustaminen sekä seurantavaihe. Haastateltavalle ei annettu haastattelulomaketta, mutta haastattelijalla oli lomake käytettävissään (Liite 2), sen sisältöä kuvataan seuraavassa.

Asiakkaan tavoite luontomatkailupalvelun ostamiseen ja käyttöön

- mitä käytetty, miksi ja milloin käytetty, mitkä ovat haluttuja ja yleisimpiä luontomatkailun muotoja, kuka on ollut mukana; means-end-tekniikan kysymykset

Suunnittelu- ja ostopäätösvaihe: varausvaihe eli vaihe ennen luontomatkailupalvelun käyttötilannetta

- ostamiseen, ostotarpeeseen, ostopäätökseen, varaukseen, yritysvalintaan ja ohjelmaan liittyvät seikat, valintapäätökseen liittyvät seikat sekä positiiviset kokemukset ja uhrukset ostajana; means-end-tekniikka

Valmistautumisvaihe

- paikan valinta, ajankäyttö ja muu valmistautuminen; means-end-tekniikka

Matkustamisen ja käytön vaihe

- ohjelman sisältö ja palvelu, luonnonmaisema, oma nautinto ja toisten kokemuksia, laatu, turvallisuus, ruokailutilanne, opastus; means-end-tekniikka

Seurantavaihe

- yhteistyökokemus, asiakassuhde tarjoajan kanssa, palvelun tyytyväisyyttä aiheuttavat seikat käyttäjille ja ostajalle, myyjän tai tarjoajan toiminta, osallistujien tyytyväisyyden arviointi: means-end-tekniikka

Haastattelut nauhoitettiin, äänitykset tallennettiin ja ne litteroitiin ladder-analyysimenetelmän askelmien perusteella. Eteneminen askelmalta toiselle auttoi aiheen käsittelyssä, sillä aihe voitiin jakaa pienempiin ja helpommin lähestyttäviin osiin (Reynolds & Gutman 1988, 18). Alla on esimerkki litteroidusta, hierarkkisesta, yhtä arvoketjua kuvaavasta tekstistä (T = tutkija, H = haastateltava). Tällaista hierarkkista mallia pyrittiin luomaan jo haastattelun aikana. Haastattelut kestivät lyhyimmillään 45 minuuttia, tavallisesti noin tunnin ja pisimmillään puolitoista tuntia, keskimäärin 62 minuuttia.

T: Kuvaile luontomatkailupalvelua, jota olette käyttäneet?

H: Tehtiin luontoretki asiakkaiden kanssa.

T: Miksi luontoretki oli tärkeä?

H: Haluttiin saada ihmiset toimistosta merelle.

T: Miksi halusitte juuri merelle?

H: On ollut iso muutos lähteä luontoon ja merelle, verrattuna saunaan ja ravintolaan.

T: Mikä siinä on ollut tärkeää?

H: Että saadaa raitista ilmaa ja erilainen ympäristö. Siellä löytyy myös uusia puolia asiakkaasta.”

Tutkimusta varten tehtiin yksi koehaastattelu haastattelusuunnitelman testaamiseksi. Se ei ole mukana aineiston analysoinnissa. Koehaastattelussa todettiin avoimien keskusteluavauksien ja haastattelukysymysten soveltuvan aiheen tutkimiseen ja saadut vastaukset myötäilivät tutkimuksen teoreettista osuutta syventäen ymmärrystä. Haastatteluja tehtiin 40, joista 15 toteutettiin toisen tutkijan tekeminä. Toinen tutkija on pitkään työskennellyt matkailualalla ja on koulutukseltaan matkailuhallinnon ja kauppatieteiden maisteri ja hän on matkailun asiantuntija. Hänet perehdytettiin hyvin haastattelutekniikan käyttöön ja tutkimustavoitteisiin. Syinä toisen tutkijan käyttöön olivat lähinnä aikataululliset ja taloudelliset syyt, koska yritysasiakkaita saattoi haastatella ainoastaan virka-aikana ja mukaan haluttiin myös haastateltavia muualta Suomesta, joten matkustus onnistui sillä hetkellä toisen tutkijan toimesta paremmin.

3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

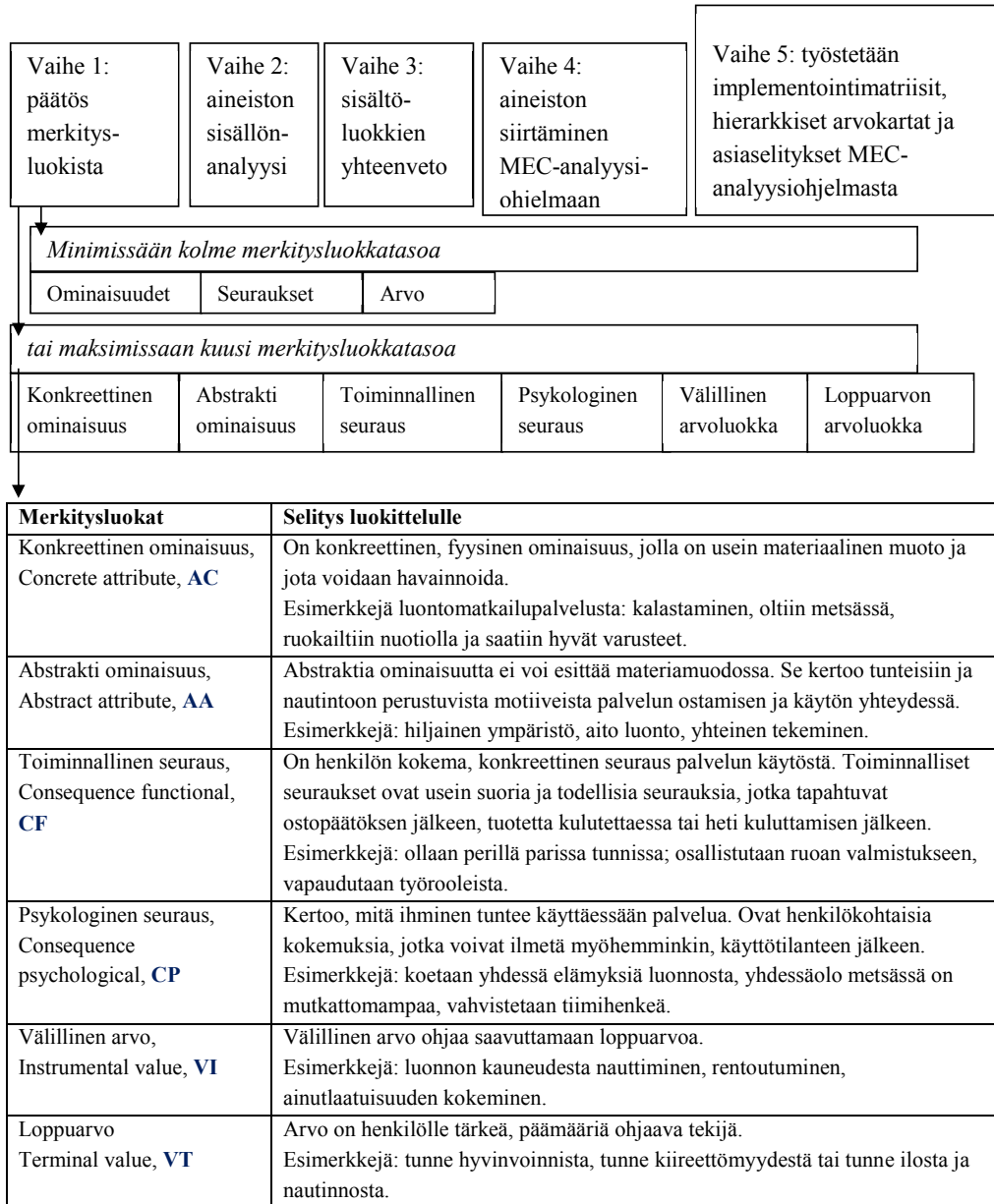
Haastattelujen analysoinnissa käytettiin askellus- eli laddering-menetelmää, jonka on alkujaan määritellyt Gutman (1982). Laddering-menetelmän analyysi muodostui käsittelyjärjestyksestä, johon kuuluivat means-end-tekniikan haastatteluaineiston litterointi, listaus, kategorisointi ja analysointi. Laddering-menetelmän mukaisesti aineistosta pyrittiin muotoilemaan koko aineistolle sopivia ja päteviä rakenteita liittämällä yhteen yksittäisiä havaintoja.

Haastateltava häivyttiin eli tutkimusetiikka vaati sen, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21–22), yritysten nimiäkään ei mainita lopullisessa väitöskirjajulkaisussa. Laadullisessa means-end-tekniikassa hierarkkisen arvoketjun järjestyksen yhdistäminen on tulkintaan perustuvaa, laadullista sisällönanalyysia (Phillips & Reynolds 2009, 96). Breakwellin (2004, 319) mukaan hierarkkisia arvokarttoja käytetään myös pehmeän means-end-tekniikan haastattelun laddering-analyyseissa.

Tekstiaineiston analyysi perustui ääninauhojen avulla haastattelupuheen perusteelliseen käsittelyyn ja mahdollisimman systemaattisen otteen käyttämiseen. Alkuperäisten äänitallenteitten aineistoa pelkistettiin, joten aluksi poistettiin tarpeettomat vastaukset. Esimerkkinä tarpeettomasta vastauksesta on käytetty seuraavaa esimerkkiä. Jos laddering-menetelmässä vastauksena oli ”parempaa yhteistyötä”, voitiin seuraavaksi kysyä ”miksi parempi yhteistyö on tärkeää”. Seuraava vastaus saattoi olla ”yhteistyö on aina tärkeää”, mitä vastausta voitiin pitää edellistä toistavana ja jätettiin huomioimatta. Aineistoa pyrittiin siis järjestämään sellaiseen muotoon, että sitä oli mahdollista tiivistää ja luokitella vastausten etsimiseksi kadottamatta sen sisältämää informaatiota.

Pelkistettyä aineistoa kertyi keskimäärin neljä - viisi sivua haastattelua kohden, yhteensä 182 sivua. Nauhoituksia kertyi noin neljäkymmentä tuntia. Analysointiin käytettiin MECAnalyst-ohjelmaa (skymax-dg.com/mecanalyst). Tietokoneavusteinen analysointiohjelma on tutkijan kokemuksen mukaan kehitetty erityisesti kvantitatiivisen means-end-tekniikan analysointiin, koska se tuotti automaattisesti määrällistä ja prosentuaalista tietoa syötetystä aineistosta. Lisäksi todettiin, että arvopäämäärät olivat haluttuja ja siksi positiivisia, negatiivisia

kokemuksia oli vähän. Se johtui todennäköisesti luontomatkailupalvelun räätälöinnistä yritysasiakkaille. Seuraava kuvio esittää analysoinnin eri vaiheita (Kuvio 11).



Kuvio 11. Analysoinnin viisi vaihetta ja merkitysluokkatasojen määrä.

Analysoinnissa noudatettiin Reynoldsin ja Gutmanin (1988, 18–20) viiden vaiheen työskentelyä. Ensimmäiseksi analyysissa (vaihe 1) määriteltiin merkitysluokkatasoksi 6-

portainen tarkastelu. Merkitysluokkia on means-end-mallissa minimissään kolme ja maksimissaan kuusi (Reynolds & Gutman 1988, 12; Goldenberg ym. 2000, 212). Tavallisesti askelmia on useita, kunnes konkreettisesta asiasta päästään arvoluokan tasolle (Reynolds ja Gutman 1988, 12; Goldenberg ym. 2000, 212). Edeltävässä kuviossa käytetään ominaisuuksista nimityksiä concrete attribute=AC ja abstract attribute=AA, seurauksista consequence functional =CF ja consequence psychological=CP sekä arvopäämäärästä instrumental value=VI ja terminal value=VT.

Toisessa analyysin vaiheessa tulkittiin haastatteluaineistoa käyttäen apuna sisällönanalyysia (vaihe 2). Sisällönanalyysia toteutettiin tutkimuskirjallisuuden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Eriksson & Kovalainen 2010, 130). Sen avulla haastatteluaineistosta poimittiin hierarkkisen arvoketjun askelmia ja asiaselityksiä. Sisällönanalyysia tehtäessä ja aineistoa luettaessa ja kuunneltaessa nousi aineistosta erilaisia means-end-tekniikkaan yhdistyviä arvoketjuja. Askelmat poimittiin Excel-taulukoihin kustakin haastattelusta. Excel-taulukoinnin jälkeen luotiin aineiston kategorisoinnin avulla sisältöluokittelu, josta esitetään seuraava esimerkki (Taulukko 10). Kuhunkin merkitysluokkatason, esimerkiksi konkreettisiin ominaisuuksiin saatiin useita sisältöluokkia.

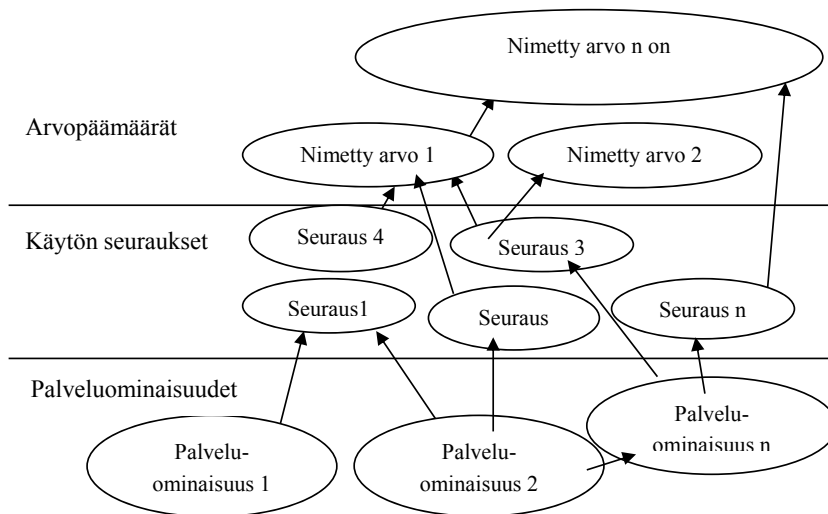
Taulukko 10. Esimerkki haastatteluaineiston sisältöluokittelusta Excel-taulukon avulla.

| Palveluprosessin vaihe | Haastatteluaineistoa, arvoketju ja asiaselitykset | Merkitysluokka | Sisältöluokka |
|--|---|----------------|---|
| Yritysassiakkaan rooli Seuranta ja arviointivaihe | <i>"Lähinnä tehtiin saaristoretkiä, mutta yleensä oli ensin kokous ja sitten ympäristössä veneretki, esimerkiksi kumiveneellä Helsingistä Porvooseen. Ohjelman pitää meillä olla aina uniikkia. Silloin voidaan kokea vain sitä hetkeä, luontoa. Rakennetaan pitkäaikaista asiakassuhdetta, se on partnershipiä se auttaa keskustelemaan muitakin asioita, on helpompi puhua myös vaikeista asioista liiketoiminnassa. Sen jälkeen on jotakin yhteistä, mistä voidaan puhua, antaa sisältöä, vaikuttaa asiakassuhteeseen, me kutsumme sitä professional friendshipiksi."</i> (H10.) | AC | Luontomatkailun palvelupaketti |
| | | AA | Sisältää uusia asioita |
| | | CF | Vapaudutaan työroolista |
| | | CP | Lisää asiakastuntemusta |
| | | VI | Ei nimetty sisältöluokaksi |
| | | VT | Ammatillinen ystävyys, henkilökohtaisen suhteen vahvistuminen (tunne) |

Sisältöluokat muodostettiin avainsanojen perusteella haastatteluaineistosta vaiheittain, koska niitä muokattiin luokittelun edetessä. Luokitteluvaiheessa on ollut oleellista pysyä uskollisena kerätylle aineistolle ja saada autenttisuus säilymään mahdollisimman hyvänä. Tulokseksi saatiin sisältöluokkien nimityksiä, kuten ”kaikille sopivaa tekemistä”, ”tullaan hyvälle tuulelle” tai ”ammatillinen ystävyys lujittuu”. Näin edettiin muutamia kertoja, kunnes löydettiin aineistoa riittävän hyvin kuvaava luokittelu.

Kolmantena vaiheena muokattiin sisältöluokkien yhteenvetoa (vaihe 3). Yhteenvetoa tehtäessä sisältöluokkia edelleen vähennettiin yhdistämällä samansisältöisiä asioita yhteen sisältöluokkaan, koska koko haastatteluaineistosta niitä olisi saatu liian paljon ja arvokartan kuvauksesta olisi tullut mahdoton. Tämä vaihe oli merkittävä nimenomaan pehmeän laddering-menetelmän vuoksi, koska haastateltavat saivat vapaasti kuvata palveluominaisuuksia ja arvoketjua.

Seuraavassa vaiheessa siirrettiin luokiteltu aineisto MECAnalyst-ohjelmaan (vaihe 4), arvoketjuanalyysin käsitteellisen mallin kuvaamiseksi (Skymax-DG). Henkilöiden lisäämisen yhteydessä syötettiin kullekin haastateltavalle häntä kuvaava demografinen profiili ja laddering-menetelmän askelmien sisältöluokat asiaselityksineen. Tätä vaihetta voidaan kuvata pilkkomis- ja ryhmittelyvaiheeksi. Esimerkki arvokartan näkymästä on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 12).



Kuvio 12. Esimerkkikuvio arvohierarkian mallin kuvauksesta.

Aineiston tulkitsemisvaihe ja sisältöluokkien määrittämisvaihe ovat olleet kriittisiä vaiheita lopputuloksen kannalta. Luotettavuutta parannettiin lukemalla ja kuuntelemalla aineistoa. Lisäksi aineiston siirtämistä ohjelmaan ja eri askelmien määrittämistä tarkasteltiin kaksi eri kertaa noin kuukauden välein, kunnes tulkintaan voitiin olla tyytyväisiä. Tämä vaihe kesti kokonaisuudessaan useita kuukausia, mikä kertoi muun muassa menetelmän työläydestä.

Sisältöluokkien nimitykset tulivat näkyviin hierarkkisiin arvokarttoihin ja kuhunkin sisältöluokkaan saatiin asiaselityksiä aineistosta. MECAnalyst-ohjelma linkitti sisältöluokat syötettyjen askelmien perusteella. Linkkejä kuvattiin arvokartoissa nuolilla. Arvokartta muodostui suorista ja epäsuorista yhteyksistä ominaisuuksien, seurausten ja arvoluokkien välillä (Reynolds & Gutman 1988). Lopullinen arvoluokka syntyi abstraktin tunteen nimeämisestä. Se kattoi kaksi päävaihetta analysoinnissa: päätöksen hierarkiamalliin hyväksytyistä asioista ja niiden kytkennöistä toisiinsa sekä määrittämiseen valittujen asioiden sijainnista arvohierarkiamallissa, joista myös aiemmat tutkijat ovat kirjoittaneet (Reynolds & Gutman 1988, 12, 19–20; Goldenberg ym. 2000, 218–220). Tuloksina saatiin hierarkkiset arvokartat (vaihe 5) sekä yhteenvetotaulukot päätelmämatrizeista ja haastattelupöytäkirjojen asiaselityksistä.

Analysoinnin prosessiluonteisuuden vuoksi tuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina, vaan ne ovat kulttuurisesti ja ajallisesti muuttuvia. Aineistoa voidaan pitää teoreettisen ajattelun lähtökohtana ja apuvälineenä tulkinnoille, jolloin aineisto toimii hitaan ajattelun apuvälineenä. Laadullisessa tutkimuksessa on siis pitänyt erottaa analyysin ja tulkinnan suhde. (Eskola & Suoranta 2000, 145.) Niiden tarkka erottelu ei kuitenkaan ollut mahdollista, joten jouduttiin palaamaan ymmärryksen syntymiseen. Analyysivaiheessa tehtiin esimerkiksi aineistosta tulkintoja, kuten sisällönanalyysia. Toisaalta analyysivaiheen katsottiin olevan tulkinnasta erillinen tapahtuma ja vasta luokitellun tiedon informaatiosta voitiin tehdä tulkintoja. Eskola ja Suoranta (2000, 149–150) ovat kuvanneet vastaavankaltaista lähestymistapaa. Tulkintaoperaatiot on ollut hyvä puristaa vaiheiksi, jotta päättelyä on ollut mahdollista seurata.

4 Empiiriset tulokset asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelusta

Empiirisen tutkimuksen tuloksia kuvataan kahdella tavalla, ensiksi asiakkaan prosessina ja toiseksi laddering-menetelmään perustuvan analyysin avulla saatuina arvohierarkiakarttoina, jotka perustuvat päätelmä- eli implikaatiomatriiseihin. Keskustelu tuloksista esitetään tulosluvun jälkeen.

4.1 Asiakkaan prosessin kuvaus empiirisen tiedon perusteella

Lähtökohtana olleessa yritysasiakkaan prosessin kuvauksessa oli kuusi vaihetta: asiakkaan matkan tavoite, matkan suunnittelu, ostopäätös, valmistautuminen, matkustamisen vaihe ja seurantavaihe. *Asiakkaan matkan tavoite* -vaiheeseen yhdistettiin haastatteluissa muun muassa tarpeen määrittäminen ja luontomatkailupalvelun mahdollinen ostaminen seuraavan vuoden budjetoinnissa. Haastateltavat kuvasivat käyttäneensä luontomatkailun palvelutuotteita erityisesti kesä- ja talvitapahtumissa, mutta myös ympäri vuoden. Kesäkausi, toukokuusta syyskuuhun, oli perinteisesti henkilöstön virkistyspalvelun järjestämiseen sopiva ajankohta, poislukien heinäkuu lomakuukautena. Kesäkaudelle ajoittuivat yleensä myös kongressit tai kansainväliset kokoukset, joiden oheisohjelmina luontomatkailupalvelua käytettiin. Talvi oli hankala ajankohta varsinkin eteläisessä Suomessa, koska sää asetti epävarmuustekijöitä. Eräs haastateltava mainitsi sään vuoksi halutuimmaksi kesätuotteet, kuten melonnan ja vaellukset. Joillekin meri ja kalastus olivat tärkeitä. Talvituotteista haluttuja palvelumuotoja olivat hiihto ja koiravaljakkoajelu. Talvituotteilla oli merkitystä varsinkin asiakasyritysten ulkomaalaisille asiakkaille.

Matkan suunnitteluvaiheessa etsittiin tietoja valintaan liittyvistä tekijöistä. Tietoa etsittiin luontomatkailuyrityksistä tai niiden erilaisista palveluvaihtoehtoista. Valintaperusteissa kuvattiin sitä, miten luontomatkailupalvelun käyttötarve oli muuttunut asiakasyrityksissä. Haastattelutulosten mukaan se tarjosi vaihtoehdon aiemmin käytetyille palkitsemis- tai asiakastilaisuuksien muodoille, kuten ravintolailloille tai Viron risteilymatkoille. Myös ravintolailtojen aiheuttamaa valvomista ja alkoholin käyttöä korvattiin terveellisemmällä asioilla, kuten ulkona olemisellä ja liikunnalla luonnossa. Luonto koettiin tärkeäksi

elementiksi, koska se sai aikaan työrooleista vapautumisen. Luonto oli helposti saavutettavissa eikä matkustukseen mennyt liikaa aikaa. Seuraava esimerkki kertoo yhden haastateltavan kokemuksesta.

”Viron matkat ja pohjoisen hiihtoreissut ovat jääneet pikkuhiljaa meiltä pois.

Luontoretket on uusi aluevaltaus, joka tuo jotakin uutta ilmettä yritykselle.

Kyllä ravintoloissakin käydään vielä joskus. Voihan se olla, että mennään keilahallille ja sitten syömään johonkin ravintolaan. Pitkät kosteat ravintolaillat ovat kuitenkin jääneet taakse. Olen siitä itse hyvilläni, ei enää jaksaisikaan.” (H12.)

Ostopäätökseen ja palvelun valintaan yhdistyvinä tekijöinä mainittiin palvelun kesto-aika sekä kohdejoukon ja vieraiden vaatimukset. Henkilöstölle tarkoitettu vapaa-ajan ohjelma luonnossa toimi vastapainona sisällä olemiselle työaikana. Tekemisen tarvitsi olla erilaista, mielekästä ja virkistävää. Seuraavassa katkelmassa kuvataan valintaan liittyviä tekijöitä.

”Asiakkaille retket saattavat olla vain pyrähdyksiä, joissa tarjotaan kotakahvia. Pituus

vaihtelee aikataulun mukaan, eikä vieraillole ole niin paljon aikaa käytettävissä. Henkilöstölle varataan yleensä koko päivä. Päivän retki on kustannus- ja ajankäyttökysymys.

Joskus yritin järjestää yöpymistä luonnossa. En saanut miesporukkaa jäämään vaatimattomiin olosuhteisiin, vaikka silloin olisi ollut kuitenkin lämpimät ja kuivat olosuhteet. Ihmiset ovat tottuneet yhden hengen huoneisiin ja jokaisella on joitain piintyneitä tapoja. Luonnossa yöpymisessä on tietenkin epävarmuutta.

Luonnossa yöpyminen ei olisi täyttänyt mukavuudenhalua. Se olisi mielestäni ollut kuitenkin erinomainen tapa ryhmähengen kohottamiseen.” (H13.)

Yritysassiakkaan prosessissa *valmistautumisen* vaiheeseen yhdistettiin muun muassa sellaisia tekijöitä, kuin ryhmän kokoonpanoon kuuluvat seikat, ensivaikutelman syntymisestä huolehtiminen, informaatio osallistujille, ryhmän haltuunottamisen suunnittelu ja palvelun yksityiskohdista sopiminen. Varsinkin palvelun ensimmäisellä käyttökerralla käytiin etukäteen tutustumassa tilaisuuden pitopaikkaan ja yrittäjään, jotta voitiin vähentää epävarmuustekijöitä.

Matkustamisen vaihe sisälsi vuorovaikutuksen ja osallistumisen luontomatkailuun. Haastatteluissa mainittiin yleensä kohde, mutta lopulta itse matkustamista ei juuri mainittu. Haastateltavat mainitsivat matkustamisen Suomessa nimeten matkakohteet isompina tai pienempinä alueina, mutta myös joitakin ulkomaan kohteita tuli esille, kuten Islanti tai Monaco. Retket suuntautuivat kuitenkin useimmiten työpaikan lähistölle. Lähialueen tarjontaa suosittiin sen vuoksi, että itse siirtymiseen ei mennyt aikaa ja retki voitiin toteuttaa myös työpäivän jälkeen tai yhden päivän aikana ilman yöpymistä. Luontomatkailupalveluun

käytettiin aikaa haastateltujen mukaan muutamasta tunnista muutamaaan päivään. Hyötyjen ja uhrausten piti olla ajankäytön osalta sopivassa suhteessa.

”Joka kerta, kun kalastusretken aamu alkaa, yritän olla poissa siitä tilanteesta. Joka kerta, kun kuulen oppaan aloittavan, harmittelen esitystä eli herkästi puutun siihen, miksi tuo ei nyt ottanut ryhmää haltuun, miksi virvelit eivät olleet paremmassa järjestyksessä, on olemassa yksityiskohtia. Kun ihminen tulee siihen meriviitekehykseen, loisin itse tietynlaisen kuvan päivän kokonaiskulusta. Oppaan täytyy olla monitaiturinen, ryhmän haltuun ottaminen on tärkeää. Ryhmälle tai jokaiselle erikseen pitää saada tunne elämyksestä. Ensimmäinen kontakti on tärkeä, hyvä suunnitelma sille päivälle. Etukäteen skauttausta siitä, onko tää ryhmä aloittelijoita vai kalamiehiä, opastus tulee erilaiseksi. Jos ryhmässä on kalamiehiä, voi omaa osuutta madaltaa.” (H16.)

Tämä vaihe sisälsi haastattelujen mukaan kohtaamisia luontomatkailuyrityksen henkilökunnan ja yrittäjän kanssa, mutta myös ohjelmaan liittyviä kohtaamisia osallistujien kesken. Luontomatkailupalveluna mainittiin kaikkien kunnolle soveltuvat vaellukset ja opastetut luontoretket ja yhdessä olemista edistävät tilaisuudet, jotka tapahtuivat ulkona ja joihin sisältyi liikuntaa tai henkilöstön retkillä kisailua. Kujeilua piti haastateltavien mukaan olla ohjelmasisällöissä, mutta varsinkaan asiakkaita ja vieraita ei haluttu saattaa noloon tilanteeseen tai häviäjän asemaan kisailuissa. Luontomatkailun retket saivat erilaisia sisältöjä ryhmän mukaan. Vieraina oli naisia ja miehiä, eri-ikäisiä ja erikuntoisia henkilöitä, kotimaisia ja ulkomaalaisia asiakkaita. Extreme-palvelu oli käytössä vain harvoin ja vain silloin, kun mukana oli suunnilleen samanikäisiä miehiä työpaikan henkilöstöryhmästä, eikä lainkaan muita osallistujia.

”Kerran oltiin kalastusmatkalla, mukana oli miehiä ja naisia. Pari miestä ja pari naista oli samassa veneessä. Nähtiin, että tulee hauska kisa. Naiset innostuivat ja kuuntelivat opasta ja saivat paremmin saalista. Naiset onnistuivat paremmin, ottivat opin omakseen ja sovelsivat oppimaansa. Sitä oli hauska seurata.

Kilpailuasetelma saa ihmiset käyttäytymään kuin lapset.” (H23.)

Ohjelmat vaihtelivat suuresti sisältäen esimerkiksi kalastusta, retkimelontaa, kirkkoveneretkiä, purjehdusregattoja, safareita, koiravaljakkoajelua, retkiluistelua, moottorikelkkaretkiä, pulkkamäen laskua, pilkkimistä, luontoon tai suohon tutustumista, karhun katseluretkiä, majavaretkiä tai kellumista märkäpuvuissa hyisessä vedessä. Taulukossa 11 on kuvattu yritysasiakkaan prosessi, yksityiskohtaisempi kuvaus prosessista sisällön analysoinnin jälkeen ja viittauksia haastattelupöytäkirjoihin. Vieraina vuorovaikutustilanteessa olivat sekä yrityksen vieraat että henkilökunnanjäsenet. Taulukossa 11 kuvataan tulosten perusteella tarkentuvaa matkailupalvelun prosessia.

Taulukko 11. Matkailupalvelun prosessin tarkentuminen.

| Matkailu- palvelun prosessi | Tarkentunut prosessi | Perustelua haastattelujen avulla |
|-----------------------------------|--|--|
| Asiakkaan matkan tavoite | Budjetointi ja taloussuunnittelu | "budjettia tehtäessä katsotaan, miten tilaisuuksia vuoden mittaan tullaan hoitamaan" (H12). |
| | Tarpeiden ja odotusten määrittäminen | "no, joo, nyt on vaihtunut yrittäjä, olen kilpailuttanut ja sitä kautta hakenut uuden yrittäjän" (H3). |
| Matkan suunnittelu | Palvelun ja yrittäjän etsiminen | "kokonaisvaltaisesta palvelusta tykkään siksi, että palveluun kuuluu kaikki, kuljetus, ohjelmat ja ruoat, on helppo ostaa paketti, poistaa omaa vastuuta" (H5). |
| | Varausneuvottelut, valintatiedot | "myyntiprosessin pitää olla nopea, selkeä joustava ja tarjouksissa pitää olla kaikki palaset ja hinnoittelussa pitää pystyä näkemään osien hinnat" (H23). |
| Ostopäätös | Palvelupäätökset ja varausvaihe | "silloin aina jännittää enemmän, kun on uusi yrittäjä tarjoamassa tuotteita, meille tulee enemmän työtä, tulee selvittää palvelun sisältöä, käydä paikanpäällä, jotta osataan kuvata vieraille (H2). |
| Valmistau- tuminen | Valmistautuminen | "luontomatkat ovat kilpailukykyisiä muiden retkien kanssa, luontoretki oli kaikista suosituin, vaihtoehtoina oli ostosmatka tai kulttuurimatka. Maailma on kova ja kaupallinen, ihmiset haluavat muuta, luontoretkeltä loppui paikat heti." (H15). |
| | Ennakkovierailu yrityksessä | "kauemmas lähteminen kiehtoo, omalle alueelle mentäessä on helppo lähteä kesken pois, muualle mentäessä saadaan kaikki pysymään yhdessä" (H1). |
| Matkus- tamisen vaihe | Informointi osallistujille | "miten otetaan vastaan, onko isäntä ja emäntä vastaanottamassa" (H20). |
| | Matkustaminen, siirtyminen | "saapumishetkellä ei haahuilla, vaan sanotaan tervetuloa, pannaanpa homma käyntiin" (H36). |
| Seuranta- vaihe | Liityntävaihe, saapuminen | "joka vuosi saapui italialaisryhmä tänne meille, he tulivat isona ryhmänä uudelleen, ensin oli business ja sitten leisure, tässä valokuvassa on se ryhmä, he vain halusivat tulla tänne joka vuosi" (H28). |
| | Mahdollinen yöpyminen | "voisi siis osallistua siihen elämään, siihen mitä paikassa tehdään, sitä itsekin haluaisin tehdä, jos menen ulkomaille, saa kokeilla erilaista jotain aitoa" (H11). |
| | Mahdollinen koulutuspäivä | "vuorovaikutusta on koko ajan, isännän täytyy antaa tukea järjestäjälle, jotta ryhmä pysyy kasassa, kyllä se on isännän vastuulla jos porukka hajoaa" (H38). |
| | Osallistuminen ohjelmaan, vuorovaikutus | "oli maukasta ja yksinkertaista ruokaa, joka perustui paikalliseen historiaan" (H 35). |
| | Opastus ja luonto-ohjelma | "on mietitty koko se ohjelma, miten tapahtuu ja miten lopetetaan, kerrankin tultiin pilkkopimeällä pellolla, kun palattiin, sitä ei oltu enää mietitty" (H19). |
| | Ruokailutilanne luonnossa | "on mukava saada asiakkaalta puhelimeen kuvaviesti, kun hän sai ison kalan, siitä tietää, että meidän reissu oli onnistunut" (H26). |
| | Irrottautumisvaihe | "on mukava saada asiakkaalta puhelimeen kuvaviesti, kun hän sai ison kalan, siitä tietää, että meidän reissu oli onnistunut" (H26). |
| | Onnistumisen arviointi | "siinä samassa tilaisuudessa pystyt sen parhaiten arvioimaan, onnistuuko se, tuloksen näkee vasta vuoden päästä" (H39). |
| | Laskun maksaminen | |
| | Keskustelut ja palaute | |
| | Muistot ja kokemus | |
| | Tulosten arviointi myöhemmin | |

Seurantavaihe. Viimeisenä prosessin vaiheena oli seurantavaihe, joka sisälsi palvelusta irtautumisen ja sen päättymisen. Tällöin arvioitiin omaa kokemusta ja mieleen jääneitä asioita. Lisäksi arvioitiin palvelua erityisesti yritysasiakkaan näkökulmasta. Joissakin yrityksissä otettiin valokuvia, joita lähetettiin myöhemmin tervehdyksinä osallistujille.

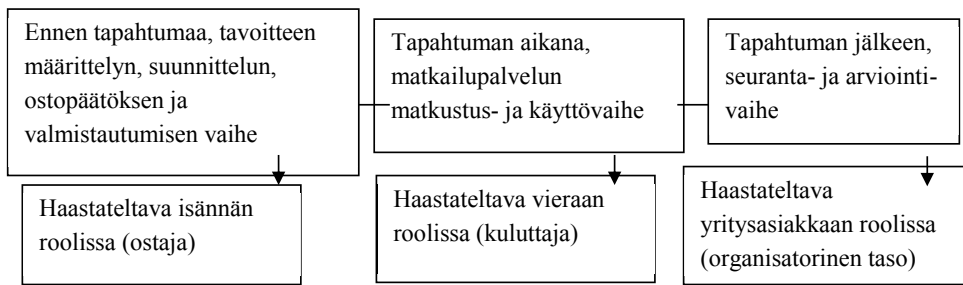
”On kuitenkin kannattanut tehdä luontoretkeä ja tullaan myös tekemään.

Mitä sitten tämä taloudellinen taantuma tekee. Budjettia voidaan joutua rustaamaan.

Markkinointia ja asiakassuhteiden hoitamista ei kuitenkaan saisi katkaista, koska ne on sitten taas käynnistettävä uudelleen.

Asiakas voisi ihmetellä, miksi tänä vuonna ei kutsua kuulu.” (H12.)

Haastattelu noudatteli asiakkaan kuuden vaiheen prosessia. Tuloksissa asiakkaan prosessia tarkasteltiin kolmessa vaiheessa eli ennen, aikana ja jälkeen luontomatkailepalvelun (Kuvio 13).



Kuvio 13. Haastateltavien roolit asiakkaan prosessin vaiheissa.

Kolme prosessin vaihetta otettiin käyttöön analysointia tehdessä. Haastateltavat vastasivat välillä ostokokemuksistaan, välillä omista luontomatkailekokemuksistaan ja välillä he arvioivat tilannetta ja palvelun käytön jälkeen yritysasiakkaan näkökulmasta. Siksi päädyttiin lopulta tarkastelemaan tuloksia asiakkaan kolmen roolin avulla: isännän, vieraan ja yritysasiakkaan roolien avulla.

4.2 Asiakkaan arvo arvokarttoina ja päätelmämatrisineina

Tässä alaluvussa tulokset esitetään päätelmä- eli implikaatiomatriisien (Liitteet 3, 5, 7) ja saatujen arvokarttojen perusteella (Liitteet 4, 6, 8). Kutakin arvokarttaa kuvaavista liitteistä selviävät merkitysluokkatasot, nimetyt sisältöluokat ja kaksi lukumäärää. Esimerkiksi heittäytymisen, nautinnon ja ilon arvoluokassa lukumäärät ovat 17 ja 19 (Liite 4). Kyseiset

lukumäärät tulostuivat MECAnalyst-ohjelmasta sinne syötetyistä tiedoista. Ensimmäinen lukumäärä kertoi niiden haastateltavien lukumäärästä, jotka olivat kyseisen sisältöluokan maininneet. Toinen luku kertoi asiaselitysmainintojen lukumäärästä. Toinen havainto tehtiin esimerkiksi isännän roolin arvokartasta (Liite 4), jossa abstraktien ominaisuuksien yhteenlaskettu osuus oli 77 haastattelumainintaa, vaikka haastateltavia oli 40. Koska haastateltavat mainitsivat haastattelutekstissään useita askelmien ketjuja, eikä niitä means-end-tekniikalla tehdyissä haastatteluissa saanut rajoittaa, oli yhteenlaskettujen mainintojen lukumäärä suurempi kuin haastateltavien lukumäärä.

Arvokartoissa tullaan mainitsemaan katkaisutaso (cut-off). Se kertoo tasosta, jossa katkaisutasoa vähemmän mainintoja saanut sisältöluokka ei enää tulostu arvokarttaan. Sopiva katkaisutaso (cut-off 1 tai 4) valittiin analyysin kuluessa ja sen avulla karsittiin pois saatua aineistoa. Katkaisukohta riippui sisältöluokkien lukumäärästä. Käytännön ohjeena on, että arvokartta tehdään ensin usean katkaisutason avulla ja lopulta valitaan sellainen taso, joka on paras aineiston tulkinnan kannalta (Breakwell 2004). Jos katkaisutaso on liian alhainen, arvokartta sisältää niin paljon yksityiskohtia, että sen tulkitseminen käy mahdottomaksi. Toisaalta katkaisutaso kannattaa pitää mahdollisimman alhaisena, jotta aineiston sisällöllinen sanoma saadaan selville mahdollisimman laadukkaana. (Leppard ym. 2004, 493–494.)

Isännän ja yritysasiakkaan roolien arvokartoissa tuli katkaisutasoksi neljä (cut-off 4) ja vieraan roolissa se oli yksi. Kun verrattiin asiaselitysten ja linkkien määriä eri arvokartoissa, asiaselityksiä oli isännän roolissa yhteensä 481 kpl ja linkkejä 1271, yritysasiakkaan roolissa niitä oli 429 ja 1214 ja vieraan roolissa 290 ja 705. Tämä selitti sitä, että vieraan roolin arvokartasta tuli luettava ja mahdollinen, vaikka katkaisutaso oli yksi. Päätelmämatriisit kertoivat aineiston sisältöluokkien välisistä yhteyksistä. Matriiseissa ovat esillä eri sisältöluokkien rivit ja sarakkeet, joista selviää kunkin sisältöluokan esiintymistiheys. Niihin pohjautuu myös hierarkkisten arvokarttojen tulos.

Seuraavasta taulukosta selviävät neljä konkreettisten ominaisuuksien sisältöluokkaa: luontoaktiviteetti, luontomatkailun palvelupaketti, luonto-ohjelma ja retki lähialueelle, ne yhdistyvät päätelmämatriiseissa seuraaviin merkitysluokkatasoihin (Taulukko 12). Taulukon esimerkissä esitetään neljä abstraktin ominaisuuden sisältöluokkaa: helppo tekeminen, asiantunteva opastus, vetovoimainen yrittäjä, asiakkaan mielenkiinnon kohde sekä toiminnallisen seurauksen sisältöluokkana tekemiseen osallistuminen. Luontoaktiviteetin

haastateltavat yhdistivät helppoon tekemiseen (2), asiantuntevaan opastukseen (5) ja asiakkaan mielenkiinnon kohteeseen (5). Ne ovat suoria yhteyksiä ja esitetään taulukossa lukuna pilkun vasemmalla puolella. Luontoaktiviteetti ei linkity vetovoimaiseen yrittäjään (0). Jos hierarkkisessa kuviossa olisi katkaisutasona neljä, luontoaktiviteetti yhdistyisi ainoastaan asiantuntevaan opastukseen ja asiakkaan mielenkiinnon kohteena olevaan seikkaan. Toiminnallisten seurausten sisältöluokkaan, tekemiseen osallistumiseen luontoaktiviteetti yhdistyi epäsuorasti neljä kertaa (0,4) eli pilkun oikealla puolella olevan lukumäärän verran.

Taulukko 12. Esimerkki päätelmämatrisista (Liite 3).

| AC = konkreettisten ominaisuuksien sisältöluokat | 5 (AA) Helppoa tekemistä | 6 (AA) Asiantunteva opastus | 7 (AA) Vetovoimainen yrittäjä | 8 (AA) Asiakkaan mielenkiinto | 9 (CF) Osallistutaan tekemiseen |
|--|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 Luontoaktiviteetti | '2,0 | '5,0 | '0,0 | '5,0 | '0,4 |
| 2 Palvelupaketti | '4,0 | '15,0 | '7,0 | '16,0 | '0,5 |
| 3 Luonto-ohjelma | '1,0 | '18,0 | '2,0 | '13,0 | '1,7 |
| 4 Retki lähialueelle | '1,0 | '2,0 | '2,0 | '3,0 | '0,2 |

Matriisin luonteeseen kuuluu, että edelliseltä tasolta on vahvimmin suorat yhteydet seuraavaan hierarkkiseen tasoon. Sekä suorat että epäsuorat linkit yhdistyvät arvokartoissa esiintyviin nuoliin.

4.3 Arvoluokkien kuvaukset isännän roolissa

Arvokarttoihin tulostuivat MECAnalyst-ohjelmasta kuuden merkitysluokan tasot, joista loppuarvo oli ylimpänä (Liite 4). Mitä paksumpi nuoli sitä useammin linkki esiintyi alkuperäisen arvokartan kuviossa ja aineistossa. Nuolen paksuutta on liitteen kuviossa vaikea arvioida silmämääräisesti, mutta päätelmämatrisit selittävät yhteyksien määrää. Arvokartassa sisältöluokan nimen yhteydessä oleva nr=number (ohjelman käyttämä lyhenne) kertoi lukumäärästä. Esimerkiksi arvokartan kuviossa ”vetovoimainen yrittäjä, nr: 10”, tarkoitti, että sisältöluokkaan yhdistyi 10 haastateltavan maininnat. Palveluprosessissa isännän roolin arvoluokat nivoutuvat tavoitteen määrittelyn, suunnittelun, ostamisen ja valmistautumisen vaiheisiin.

Isännän roolin arvokartan (Liite 4) perusteella asiakkaan loppuarvon arvoluokat muodostuivat seuraavista asioista: terveellisyys (6), jonka haastateltavista 6 on nimennyt arvoluokaksi, vieraanvaraisuus (8), luonnonmaiseman kauneus (6), heittäytyminen, nautinto ja ilo (17), saa mukaansa uutta eli vaikuttavuus (18) sekä helppous ja vaivattomuus (12). Arvokartasta voidaan poimia hierarkkisten arvoketjujen esimerkkejä: ostetaan luonto-ohjelmaa, joka sisältää asiantuntevaa opastusta, osallistutaan tekemiseen, saadaan yhteinen tunnekokemus, saadaan kokemus aitoudesta ja mukaan uusia asioita, kuten kertomuksia tai vaikuttavuuden tunnetta itselle. Toinen hierarkkisesta kuviosta noussut esimerkki askelmien sarjasta on seuraava: ostetaan luontomatkailun palvelupaketti, se sisältää asiantuntevaa opastusta, opitaan olemaan luonnossa, se herättää kiinnostuksen luontoa ja tekemistä kohtaan, koetaan onnistumista, voidaan heittäytyä ohjelman vietäväksi sekä tuntea nautintoa ja iloa.

4.3.1 Vaikuttavuuden tunne

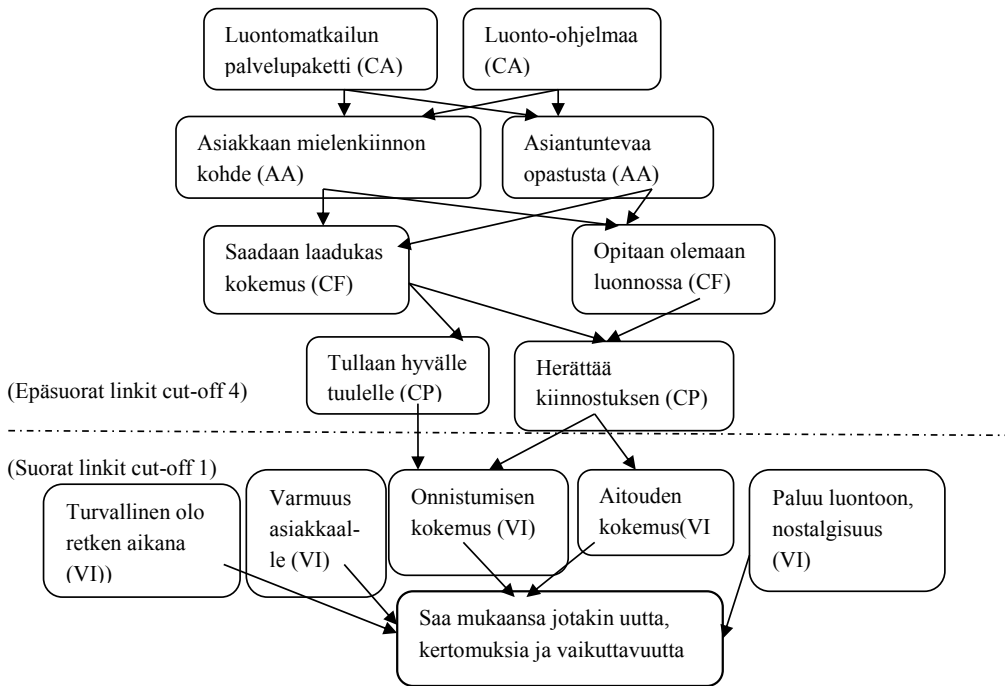
Eniten mainintoja ja asiaselityksiä tuli isännän roolin loppuarvon arvoluokkaan, missä saatiin vaikuttavuuden tunnetta ja mukaan jotakin uutta (18 haastateltavaa - 19 haastateltavan mainintaa arvoketjussa). Ostajan roolissa olevat isännät halusivat mukaansa jotakin, josta oli mahdollista kertoa eteenpäin, kuten oppaan tarinoita, uusia taitoja tai omia hyviä kokemuksia. Omia tarinoita syntyi mieleenpainuvista kokemuksista, kuten poroajokortin suorittamisesta, kalastajan elämästä, luontoon liittyvistä myyteistä tai suomalaisesta elämänmenosta ja historiasta. Haastatteluaineiston esimerkki kertoo haastateltavan kokemuksesta.

”Kaveri sai 20-kiloisen lohen ja soitti vaimolle, että nyt kaikki marjat pois pakkasesta. Sinne tulee mun lohi. Tällaiset tarinat jäävät elämään ja näistä tulee legendoja”. (H10.)

Arvokartan avulla voitiin nähdä ominaisuuksiin, seurauksiin ja välilliseen arvoluokkaan liittyvät seikat, jotka yhdistyivät vaikuttavuuden loppuarvoon (Kuvio 14). Konkreettisiksi ominaisuuksiksi muodostui luontomatkailun palvelupaketti ja luonto-ohjelma sekä abstrakteiksi ominaisuuksiksi asiantunteva opastus ja isännän mielenkiinnon kohde (cut-off 4). Palvelupaketissa koettiin tärkeänä se, että paketti muodosti palvelukokonaisuuden ja kaikki palveluelementit saatiin samalta yrittäjältä. Myös majoitus kuului palvelupakettiin, jos matkalla yövyttiin. Hyvä yrittäjä ja yhdyshenkilö olivat haastateltaville tärkeitä, yrityksen referenssejä seurattiin ja niitä myös kyseltiin toisilta luontomatkailupalvelua ostaneilta yritysasiakkailta. Turvallisuusasiat ja palvelutoiminnan laatu olivat perusasioita ja niiden

täytyi olla kunnossa. Toisessa konkreettisten ominaisuuksien sisältöluokassa eli luonto-ohjelmassa korostui luonnon ja ulkoilman merkitys, kuten seuraavassa todetaan.

”Keli on aika isossa osassa, koska ollaan merellä. Meri sinällään, olen aina itse tykännyt merestä, se on erilainen. Tuoksut ja kaikki muutkin, kaikki on rauhallista. Koko päivän on ulkoilmassa, on vähän viilettä. Me mennään, koska tykätään luonnosta, on jotenkin niin, että ei vois kuvitella olevansa koko päivän neljän seinän sisällä.” (H25.)



Kuvio 14. Arvokartta vaikuttavuuden tunteesta isännän roolissa.

Asiantunteva opastus nousi hintaakin merkittävämmäksi asiaksi, mistä kertoo seuraava esimerkki.

”Hinta vaikutti, mutta pidettiin tärkeänä, että saatiin halutut palvelut. Lyhennettiin sitten yksi päivä pois. Asiantuntijuus on tärkeämpää. En olisi itse voinut tietää etukäteen, miten vetää tän retken. Hän tiesi kaikki, mitä siellä on, keittomahdollisuudet ja muut.” (H18.)

Isännän mielenkiinnon kohteeseen yhdistettiin asiaselityksiä, jotka liittyivät isännän omiin toiveisiin palvelun ostamisesta. Palvelun sisällön piti vastata retkelle osallistuvien vieraiden toiveita, mutta myös isännän henkilökohtaisia toiveita, kuten seuraavassa esimerkissä kerrotaan.

”Yleensä se on kalastus, se on oma intohimo. Se on hyvin yksiselitteinen asia, haluaisin jakaa osaamistani ja viedä ihmiset luontoon. Se käy kaikille, jos on hyvin järjestetty.” (H16.)

Oppailta vaadittiin tietoa suomalaisesta luonnosta ja historiasta sekä paikallistuntemuksesta. Ryhmän vetämisessä heiltä vaadittiin viestintä- ja kielitaitoa, sosiaalista pätevyyttä ja osaamista. Esimerkki haastatteluaineistosta kertoo seuraavaa:

”Meille oli tärkeää, että yrittäjä ja illan ohjelman juontaja osasi kieliä, hän osasi vetää osallistujia. Hän oli ammattitaitoinen, osasi joustaa tilanteissa, muuttaa ohjelmaa, jos yleisö rupesi keskustelemaan liian kovalla äänellä. Hän ei kuitenkaan nostonut volyyymia, vaan muutti ohjelmaa sopivasti, jotta se taas kiinnosti vieraita, hän todella veti joukkoa ja teki siitä illasta merkittävän.” (H4.)

Vaikuttavuuden arvoluokkaan linkittyivät toiminnallisista seurauksista laadukas kokemus ja se, että opittiin olemaan luonnossa. Psykologisina seurauksina linkittyivät kiinnostuksen herääminen ja hyvälle tuulelle tuleminen. Kun sisältöluokaksi määrittyi laadukkaan kokemuksen saaminen, tähän yhdistyivät maininnat aikataulussa pysymisestä, järjestelmällisyydestä, asioiden sujumisesta ja ruoan laadusta. Luontomatkailupalvelun käyttötilanteesta ei saanut tulla osallistujille liian työlästä. Isännän näkökulmasta oli tärkeää, että hän saattoi osallistua muiden mukana ohjelmaan, eikä hänen tarvinnut ryhtyä vetämään ryhmää. Laadukkaaseen kokemukseen kuului myös se, että isännän ja yrittäjän yhteistyö oli sujuvaa retken aikana. Seuraava esimerkki kertoo laadukkaan palvelun merkityksestä.

”Tuottaja ymmärtää, miten olla hyvä host. Ei tarvitse olla luksusta, mutta esimerkiksi vessat ovat siistit, ei voi olla likaista. On perussiisteys, ystävällisyys ja huomaavaisuus, ei tarvitse olla silkkilakanoita. On ymmärrettävä, milloin tuottaja tulee mukaan prosessiin ja milloin astuu pois, milloin häntä tarvitaan ja milloin tarvitaan actionia.” (H11.)

Opitaan olemaan luonnossa -sisältöluokassa kerrottiin luonnosta vieraantumisen ja luonnossa olemisen uudelleen oppimisesta. Luontoretellä tehtiin erilaisia asioita kuin arjessa tai kaupunkilaisen elämässä ja opittiin selviytymään. Haastatteluista tuli esiin se, että moni haastateltava epäili ehkä omia ja toistenkin kykyä olla luonnossa.

”No, kaupunkilaisia kun lähes kaikki ollaan, se rupee oleen eksoottinen tuo luontoon hakeutuminen. Ihmiset eivät lähde vapaaehtoisesti, ei osata enää mennä luontoon, sinne pitää viedä.” (H3.)

Psykologisena seurauksena oli hyvälle tuulelle tuleminen, jota selitettiin muun muassa huumorilla, vastakohtaisuudella tai yllätyksellisellä palvelulla. Kiinnostuksen heräämistä selitettiin haastatteluissa esimerkiksi luonnon aikaansaamilla yllättävillä tilanteilla, kuten

kurkien tai muiden eläinten näkemisellä. Luonto oli myös kiinnostusta herättävä tekijä ulkomaalaisille, jotka muodostivat sen perusteella kuvaa Suomesta. Haastatteluista poimittiin seuraava esimerkki:

”Kerran oli vieraana englantilainen herrasmies, joka vietiin talvella metsäretkelle ja nuotiolle paistaan makkaraa. Hän halus välttämättä nähdä hirven, josta oli kuullut juttuja. Hän kyseli moneen kertaan, että näyttäkää se hirvi minulle. Siinä istuessa yhtäkkiä nuotion ohhi loikkasikin hirvi. Eläimetkin tuovat yllätyksiä näihin metsäretkiin.” (H28.)

Välilliset arvoluokat muodostivat suorat yhteydet vaikuttavuuden loppuarvoon, niitä tarkasteltiin katkaisutasossa yksi (cut-off 1) kuviossa 14. Tunne vaikuttavuudesta syntyi aitouden ja onnistumisen kokemuksista ja lisäksi linkittyivät varmuus asiakkaalle, turvallinen olo retken aikana sekä paluu luontoon ja nostalgisuuden kokemus. Aitouden kokemus liittyi asiakasmainintoina retkellä mukana oleviin ihmisiin, yrittäjään ja oppaisiin, kohteessa tai luonnossa koettuun aitouteen tai tekemiseen. Se kuvasi tilannetta, missä palattiin haastateltavan mukaan ”perusasioiden äärelle”, lähelle alkuperäistä luontoa ja perinteistä tekemistä.

Varmuus isännälle syntyi siitä, että hän pystyi luottamaan oppaaseen ja yrittäjään. Kokemus nostalgisuudesta ja paluusta luontoon syntyi siitä, että luontoon ja tekemiseen yhdistyi muistoja, jotka liittyivät esimerkiksi lapsuuteen, perinteeseen, maaseutuun tai tuttuihin maisemiin. Turvallinen olo retken aikana välittyi sellaisista asioista, kuin oppaan läsnäolosta ja paikallistuntemuksesta tai turvallisuusasioiden kertomisesta ja huomioimisesta. Isännän piti tuntea olonsa turvalliseksi myös erikoisryhmien kanssa, jos mukana oli esimerkiksi vammaisia osallistujia.

”Tärkeä tekijä on turvallisuus, palveluntarjoajalla tulee olla oikeat välineet ja hänen tulee hallita ympäristö sekä kaikki muu. Olisi aika surkeaa, jos jotakin sattuisi, palveluntarjoajan tulee vastata turvallisuudesta. Totta kai meillä on moraalinen vastuu asiakkaistamme, mutta palveluntarjoaja vastaa tietenkin omasta tuotteesta, kaiken pitää toimia.” (H12.)

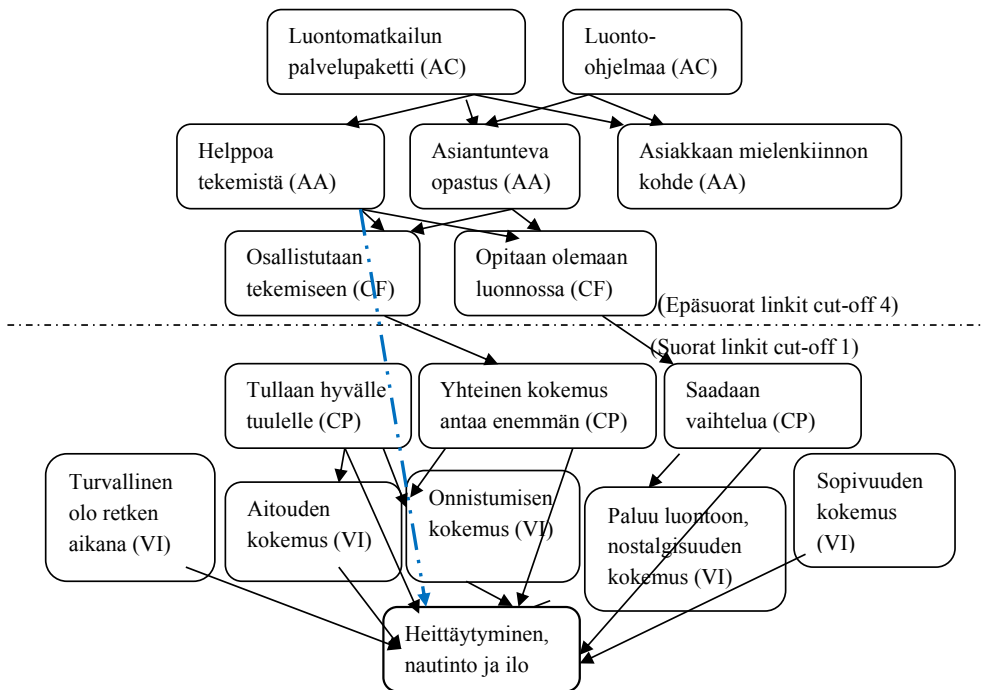
4.3.2 Heittäytymisen, nautinnon ja ilon tunne

Toinen loppuarvon luokka isännän roolissa oli heittäytyminen, nautinto ja ilo. Seuraava kuvio (Kuvio 15) esittää kyseiseen arvoluokkaan liittyvät epäsuorat ja suorat linkit, jotka poimittiin päätelmämatrisista (Liite 3) ja arvokartasta (Liite 4). Sininen, katkoviivalla esitetty nuoli abstraktista ominaisuudesta, jota kutsuttiin helpoksi tekemiseksi (cut-off 4), linkittyi kuviossa myös suorana linkkinä loppuarvon arvoluokkaan. Syynä oli vahva yhteys molempien

sisältöluokkien välillä ja katkaisutaso neljä poisti heikkoja linkkejä kyseisten sisältöluokkien väliltä.

Heittäytymisen, nautinnon ja ilon -arvoluokan asiaselityksinä mainittiin ohjelman sisällön nautinnollisuus, luonnon tarjoamat nautinnon ja ilon mahdollisuudet, yhteinen tunnelma ja nauraminen tai ylipäätään heittäytyminen ohjelman vietäväksi. Isännän roolissa oleva saattoi itse unohtaa aikataulut ja nauttia luonnosta. Nautinnon tunnetta lisäsi muun muassa ruoan valmistukseen osallistuminen tai hyvän onnen kokeminen tekemisen yhteydessä, kuten ensimmäisen kalan saaminen. Myös nostalgiset, lapsuudesta muistuttavat kokemukset olivat mukana heittäytymisen, nautinnon ja ilon tunteessa. Seuraava esimerkki kertoo nautinnosta:

”Ohjelmassa pysyi aina leikkimielisyys, siinä sai aikuisena leikkiä luvan kanssa, olla lapsi. Liituroitapuvut otettiin pois ja vapaa-ajan vaatteet laitettiin päälle. Kaikki saivat olla lapsia, ottaa toisen roolin. Heiteltiin lumipalloja, peuhattiin. Sitä oli hauska katsoa, se oli ilottelua.” (H40.)



Kuvio 15. Heittäytymisen, nautinnon ja ilon tunne arvokartana.

Konkreettisina ominaisuuksina linkittyivät tähän arvoluokkaan palvelupaketti ja luonto-ohjelma. Luontomatkailun palvelupaketin käyttö oli yhden haastateltavan mukaan uutta, he

halusivat asiakasyrityksessä hyvän yrittäjän ja ostivat kokonaisuuden. Erilaiset luonto-ohjelmat, kuten moottorikelkka-ajelu, poroajelu, laskettelu tai shamaani-ilta liittyi arvon kokemiseen. Abstrakteista ominaisuuksista yhdistyivät helppo tekeminen, asiantunteva opastus ja asiakkaan mielenkiinnon kohde. Helppo tekeminen linkittyi myös suoraan arvoluokkaan. Asiaselityksistä erottui esimerkiksi se, että retki tarjosi helpon piipahduksen pois arjesta, jolloin oli myös helppoa heittäytyä mukaan. Vaikka monilla olivat erä- tai urheilutaidot ruostuneet, kaikkien piti silti voida osallistua tekemiseen. Yhdestä haastattelusta poimittiin seuraava esimerkki kuvaamaan helppoa tekemistä.

”Toivomus on lähtenyt henkilöstöstä itsestään, että ei saa olla rasittavaa liikuntasuorittamista. Ne ovat erityyppisiä, mitä tehdään yhdessä. Jos jotkut haluavat fyysisempää, he käyvät muualla harrastamassa kuntoa vaativia lajeja. Pitää olla kaikille sopivaa.” (H27.)

Asiantunteva opas osasi suunnitella retken sisällön, hän tunsu palvelun mahdollisuudet, mietti kokonaisuuden ja osasi arvioida tilannetta ohjelman aikana. Opas ei saanut olla itse liian innokas kalastaja, jotta hän ei toiminut asiakkaan yli. Hän otti kalat irti, savusti ne ja samalla opasti savustamista. Opastus siis tarvittiin, retkelle ei osattu lähteä ilman, moni koki luonnon pelottavana. Isännän mielenkiinnon kohdetta kuvasi esimerkki, minkä mukaan haluttiin näyttää Suomen luonnon erilaisuutta ulkomaalaisille, esimerkiksi brasilialaisille vieraille, heille haluttiin esitellä Suomen luontoa menemällä järviretkelle.

Se, että opittiin olemaan luonnossa ja osallistuttiin tekemiseen, edusti tässä arvoluokassa toiminnallisia seurauksia. Luonnossa oppimiseen yhdistettiin muun muassa erilaiset liikkumismuodot, kuten hiihto tai lumikenkäkävely tai oppiminen erilaisista aktiviteeteista, joita ei tavallisesti tehdä arjessa. Yhdessä touhuamista korostettiin sosiaalisena tapahtumana ja ryhmäytymisen edistäjänä. Heittäytymiseen liittyi se, että voitiin osallistua täysillä. Osallistumisen luonnetta kuvattiin passiiviseksi, kuten ”meri on kuin takkatuli, sitä saattoi tuijottaa loputtomiin”, ja sitä kuvattiin aktiiviseksi, kuten ”kaikki kalastaa, tehdään yhdessä”.

Psykologisia seurauksia olivat hyvälle tuulelle tuleminen, yhteisestä kokemuksesta saatu voimaantuminen sekä vaihtelun saaminen. Hyvälle tuulelle tuleminen yhdistettiin haastatteluissa usein oppaan toimintaan. Hän kertoi tarinoita hauskaasti, ja niissä oli huumori mukana. Ne linkittyivät suoraan heittäytymisen, nautinnon ja ilon arvoluokkaan. Vaihtelun ja erilaisen kokemuksen saamisessa korostettiin sitä, että luonto oli ympäristönä erilainen kuin

kaupunki ja sen taustahäly, joten luonnosta saatiin vastapainoa. Luonto tarjosi erilaista katseltavaa ja erilaisen tavan kohdata asiakkaita.

”Luonto-ohjelmat ovat suosittuja, koska joutuu lähteen ja on totaalisesti irti kaikesta työstä. Ovat eksoottisia, sen aiheuttaa hiljaisuus ja puhtaus. Isoissa kaupungeissa on aina taustakohina ja -hälinä, jokin rauhallisuus se on. Luonto on puhdas ja siellä on helppo hengittää, meidän asiakkaat tulevat suurkaupungeista: Lontoosta, Shanghaista, Pariisista.” (H21.)

Välillisistä arvoluokista linkittyivät onnistumisen kokemus, paluu luontoon ja nostalgisuuden kokemus, sopivuuden kokemus, turvallinen olo retken aikana sekä aitouden kokemus (Kuvio 15). Onnistumisen kokemusta kuvattiin asiaselityksissä muun muassa erilaisen Suomi-kokemuksen antamisena vieraille. Paluu luontoon ja nostalgisuus herättivät lapsuuden muistoja. Sopivuuden kokemus syntyi hyväksytystä ja eettisestä tekemisestä. Sopivuus ja luottamus luontomatkaileuyrittäjään antoivat isännälle mahdollisuuden toimia muun ryhmän mukana ja vieraiden kanssa.

”Taloudellinen tilanne vaikuttaa, yleinen tilanne. Ravintolaan ei haluta mennä, se saattais tuntua pröystäilyltä. Tästä ulkona olemisesta on tullut enemmän hyväksyttävää. Reippailu luonnossa ei maksa mitään, niin kuvitellaan. Se on syvään juurtunut, isovanhemmilta peritty tapa. Metsään meneminen, se on hyväksyttyä.” (H33.)

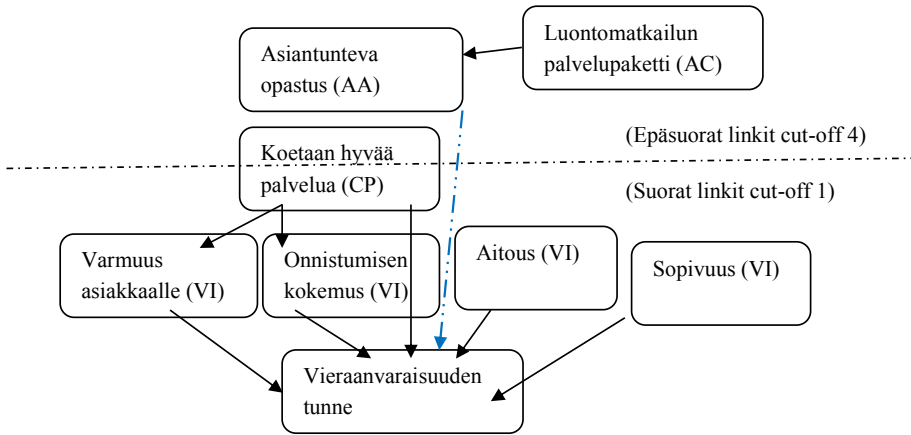
Luottamuksen kokemus tuntui myös turvallisena olona retken aikana. Aitouden kokemusta kuvaa eräs haastateltavista isännistä seuraavasti:

”Oltiin syöty illallinen, ei niin kehuttavaa ruokaa. Vanha merikapteeni sanoi, että hän oli ottanut mukaan vähän rantaevästä kotoa. Mentiin katsomaan auringonlaskua. Mukana oli snapsia, vähän olutta, katkarapuja, jotakin kalatahnaa ja ruisnappeja. Tehtiin siinä rannalla itse voileivät ja siitä syntyi mahtava tunne. Pienillä, aidoilla asioilla rakennettiin tunne, mikä on vieläkin olemassa. Se liikutti mieltä ja sielu latautui” (H10.)

4.3.3 Vieraanvaraisuuden tunne

Kolmas arvoluokka isännän roolissa nimettiin vieraanvaraisuudeksi (cut-off 1) (Kuvio 16). Vieraanvaraisuuden tunteeseen liittyivät asiaselityksinä oppaan ja yrittäjän tarjoama vieraanvaraisuus, mutta myös isäntien vieraanvaraisuus. Kuviossa sininen, katkoviivalla esitetty nuoli kuvastaa asiantuntevan opastuksen suoraa linkittymistä vieraanvaraisuuden arvoluokkaan, kun katkaisutasona on neljä (cut-off 4). Se kertoo vahvasta yhteydestä sisältöluokkien välillä. Kaikkien kokemus vieraana olemisesta on tärkeää, siitä kertoo seuraava esimerkki.

”Kaikki on ollut niin hyvin järjestettyä. Me ollaan nautittu, kerrankin me naurettiin niin paljon..., on päästy yhteiseen fiilikseen. Sun pitää myös antaa 110 prosenttia isäntänä. Sillä se tunnelma luodaan. Siitä ne ihmiset jaksaa puhua.” (H21.)



Kuvio 16. Arvokartta vieraanvaraisuuden tunteesta.

Vieraanvaraisuudella oli vaikutusta kyseisen esimerkin perusteella myös seuraavaan yhteiseen tapaamiseen. Asiaselityksinä mainittiin muun muassa se, että vieraat kävivät kiittelemässä ja halailemassa opasta tilaisuuden jälkeen. Kaikki kokivat olleensa luontomatkailuyrityksen vieraina ja kaikille osallistujille annettiin mahdollisuus onnistua. Epäsuorana linkkinä ja konkreettisena ominaisuutena yhdistyi vieraanvaraisuuden arvoluokkaan luontomatkailun palvelupaketti, jossa asiaselitykset liittyivät hyvään yhteyshenkilöön luontomatkailuyrityksessä ja kokonaispalveluun, jota luontomatkailuyrittäjä tarjosi ostamisen yhteydessä.

Hyvän palvelun kokeminen liittyi oppaiden palveluhaluun. Se myös mahdollisti isännän osallistumisen hauskanpitoon vieraiden kanssa. Vieraanvaraisuuden tunteen syntymiseen linkittyivät välillisinä arvoluokkina ja suorina linkkeinä aitouden, onnistumisen ja sopivuuden kokemus sekä varmuus asiakkaalle. Aitouden kokemus syntyi erityisesti oppaan aidosta halusta toteuttaa palvelua. Varmuuden tunteesta kertoo seuraava lainaus.

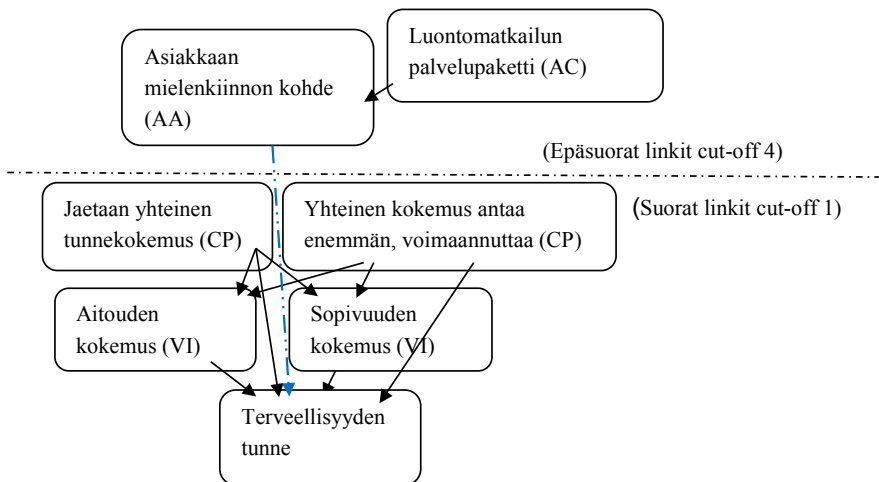
”Se, syntyykö luottamus, miltä tuntuu puhua henkilön kanssa. Palvelu on yleensä ottaen parantunut. Sinne tilanteeseen voi sitten mennä hyvillä mielin. Tuntuu itsestä onnistumiselta, jos kaikki on kunnossa. Henkilö on varmantuntuinen toisessa päässä, antaa vinkkejä, kertoo suoraan, mikä on mahdollista ja mikä ei. Kai se on sitä ammattitaitoisuutta, niin se on tärkeää luottamuksen syntymisessä.” (H6.)

Sopivuuden kokemukseen liittyi muun muassa retken pituus, esimerkiksi yksipäiväiseen meriretkeen vieraat osallistuivat mielellään, sillä retki ei saanut viedä liikaa aikaa muusta elämästä. Onnistumisen kokemusta kuvattiin oppaan positiivisena suhtautumisena. Sitä lisäsivät oppaan asiallisuus, yhteinen ja nautinnollinen ruokailutapahtuma ja yhdessä touhuaminen. Kaiken piti olla mielihyvää tuottavaa isännille ja vieraille, kukaan ei saanut kokea tulevansa syrjityksi.

4.3.4 Luontomatkailupalvelusta johtuva terveellisyden tunne

Neljäs arvoluokka isännän roolissa oli terveellisyden tunne (Kuvio 17). Sininen, katkoviivalla esitetty nuoli kuviossa kertoi vahvasta yhteydestä isännän mielenkiinnon kohteen ja terveellisyden tunteen välillä. Terveellisyden arvoluokkaa selitettiin siten, että liikunta ulkona oli terveellistä, stressi väheni luontoretkillä tai luonnossa nautittiin alkoholia vähemmän tai ei lainkaan. Se koettiin hyväksyttävämpänä ja hyvinvointia edistävänä. Vieraiden kanssa menttiin mieluummin luontoretkelle kuin ravintoloihin, kuten seuraava esimerkki kertoo.

”Viiden viimeisen vuoden aikana en ole edes nähnyt kosteita, pitkiä ravintolailtoja. Ihmiset ovat niin tervehenkisiä, ei haluta viettää aikaa törpötellen. Lisäksi ulkomaalaisilla on aivan erilainen alkoholikulttuuri. Suomalaiset, fiksut isännät eivät myöskään enää halua, eivätkä tyrkytä alkoholia vieraille. Kaukana on se aika, jolloin tilaisuus on kestänyt aamuun asti ja jolloin aikaa vietetään yökerhoissa.” (H36.)



Kuvio 17. Arvokartta terveellisyden tunteesta luontomatkailupalvelussa.

Terveellisyyden tunteeseen linkittyi haastatteluaineiston perusteella konkreettisista ominaisuuksista luontomatkailun palvelupaketti, jossa korostuivat laatukriteerit ja hyvät varusteet. Abstrakteista ominaisuuksista linkittyi isännän mielenkiinnon kohteeksi seuraava haastattelulainaus.

”Johtuu omista harrastusintresseistä tuo kalastus, itse menen mielellään. Asiakkaiden toiveita myös kysellään. Kalastus on jo puheenaihe seminaareissa, eri lailla kuin perinteinen ravintolailta. Haetaan jotakin vähän erilaista. Pääsyitä on harrastus itselle ja saa olla ulkona, kun on tietotekniikka-alalla.” (H9.)

Psykologisista seurauksista terveellisuuden tunteeseen yhdistyivät suorina linkkeinä voimaantuminen sekä yhteisen tunnekokemuksen jakaminen. Toisten osallistujien läsnäolo voimaannutti ja kannusti hyviin tuloksiin ja saavutuksiin. Yhteisten tunnekokemusten asiaselityksiä kuvattiin esimerkiksi makuhermojen herkistymisellä, jännityksen kokemisella tai oppaan innostuksella, joka tarttui ja tehosi osallistujiin. Yhdessä vieraiden kanssa haluttiin kokea jotakin erilaista, kuten soutuveneellä soutamista tai mato-ongintaa. Jaettu tunnekokemus syntyi, kun elämyksiä ja opastusta oli sopivassa suhteessa.

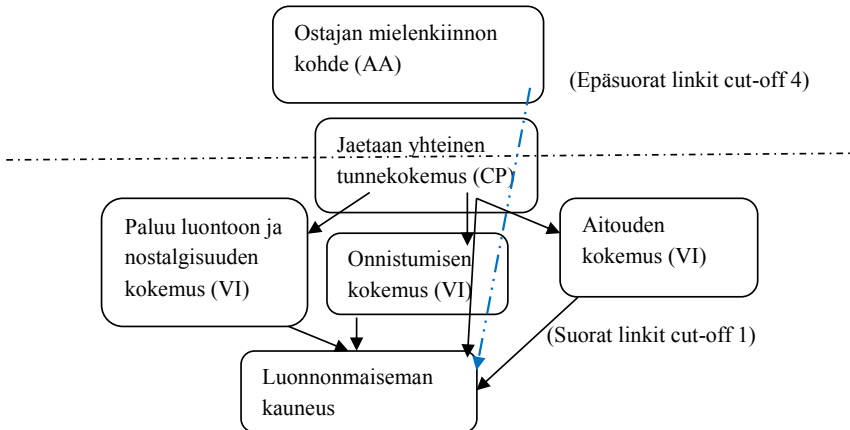
Aitouden kokemus liittyi luonnossa olemiseen ja terveelliseen luonnonympäristöön. Se koettiin eksoottisena, hiljaisena ja puhtaana. Aitouden kokemus syntyi myös paikallisesta ruoasta ja oppaan kertomukset vahvistivat paikkaan ja ympäristöön kuulumista. Se, että luonnonympäristössä sai kokeilla erilaisia asioita, oli isännän roolissa olijalle tärkeää. Sopivuuden kokemus yhdistyi ulkona olemisen ja liikkumisen aiheuttamaan terveellisuuden tunteeseen. Asiaselitysten mukaan oli myös muotia tai hyväksyttävämpää mennä luontoretkelle kuin hienoihin ravintoloihin. Lisäksi perinteinen pippuripihvi-punaviini-illallinen koettiin liian tavallisena ja vieraiden kanssa vietetyt ravintolaillat uuvuttavina.

4.3.5 Luonnonmaiseman kauneus

Viides arvoluokka isännän roolissa oli luonnonmaiseman kauneus. Seuraavasta kuviosta (Kuvio 18) on nähtävissä suorat ja epäsuorat linkit, jotka yhdistävät eri sisältöluokkia luonnonmaiseman kauneuden loppuarvoon. Sininen katkoviivalla esitetty nuoli kertoo vahvasta yhteydestä isännän mielenkiinnon kohteen ja luonnonmaiseman kauneuden välillä. Haastatteluissa luonnonmaiseman kauneuden arvoluokan asiaselityksinä mainittiin esteettisyyteen liittyviä seikkoja, kuten luonnon puhtaus ja koskemattomuus, rauhallisuus tai luonnon suuruus. Monet kokivat suomalaisen luonnon, esimerkiksi talvisen ja lumisen

luonnon erityisen kauniina, varsinkin ulkomaalaisten ihastelu lisäsi suomalaisen isännän kauneuskokemusta. Luonnonmaisema koettiin myös mieltä lepuuttavana tunteena, jossa kauneus asettui mielessä etusijalle. Esimerkki kertoo kokemuksesta.

”Oltiin Lemmenjoella, oli oikein kirpeä syysaamu. Kun päivä lämpeni, tuli tihkusadekuuro ja sitten tuli oikein hieno sateenkaari. Se on sitä luonnon mahtavuutta. Luonto voi olla kaunis.” (H32.)



Kuvio 18. Arvokartta luonnonmaiseman kauneudesta.

Luonnonmaiseman kauneuden arvoluokka oli seurausta muun muassa isännän mielenkiinnon kohteesta ja yhteisen tunnekokemuksen jakamisesta. Isännän mielenkiinnon kohde liittyi usein luontoon, maisemaan ja tilan tuntuun.

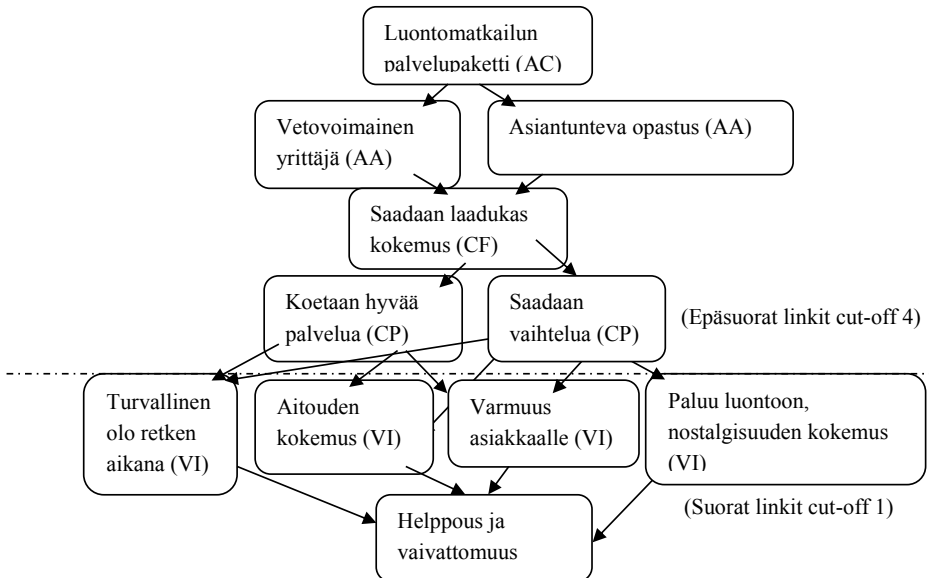
Välillisistä arvoluokista luonnonmaiseman kauneus -arvoluokkaan yhdistyivät suorina linkkeinä aitouden kokemus, paluu luontoon ja nostalgisuus sekä onnistumisen kokemus, kun katkaisutaso oli yksi (cut-off 1). Aitouden kokemus syntyi lähialueen luonnon ja Suomen luonnon kokemisesta. Se synnytti elämyksiä pienistä asioista ja sai ymmärtämään, että kaunista luontoa on jo siinä lähialueella. Paluu luontoon ja nostalgisuus syntyivät yksinkertaisesta olemisesta, esimerkiksi nuotion äärellä tai alkuperäisestä tunnelmasta, jota ei voi kokea kaupunkiympäristössä. Luonnon eräs haastateltava sanoi tuntevansa elämisen juuret ja maiseman tutuista piirteistä tuli lapsuus mieleen. Onnistumisen kokemus syntyi vieraiden nautinnosta, kun he kokivat luonnon mahtavuuden yllätyksellisenä.

4.3.6 Helppouden ja vaivattomuuden tunne

Isännän roolin kuudes loppuarvo oli helppous ja vaivattomuus (Kuvio 19). Sen asiaselitykset liittyivät ostamisen helppouteen sekä isännän mukanaolon helppouteen luontomatkailupalvelussa. Ostaminen koettiin helpoksi, jos kaikki järjestelyt saatiin tarjoajalta valmiina. Tällöin hyvä ja luotettava järjestäjä sekä opas ottivat vastuun ohjelmasta ja aikatauluista. He myös vetivät ryhmää ja huolehtivat ryhmän toiminnasta. Helppouden ja vaivattomuuden tunteen syntymisestä kertoo seuraava esimerkki.

”10–15 vuotta sitten järjestettiin kaikki itse, tilattiin ruoat, vietiin juomat, keksittiin ohjelmat, tehtiin ja koottiin kaikki, se oli hemmetin kova työ. Jos järjestän kaiken, en pysty itse osallistumaan hauskanpitoon, vaan huolehdin kaikesta, mitä tapahtuu. Se on itse asiassa jumalattoman suuri homma, se on ollut välillä turhauttavaa ja vaikeeta.” (H4.)

Epäsuorina linkkeinä arvoluokkaan yhdistyivät päätelmämatrisiin mukaan palvelupaketti, vetovoimainen yrittäjä, asiantunteva opastus, laadukkaan kokemuksen saaminen, hyvän palvelun kokeminen ja se, että koettiin vaihtelua (cut-off 4). Ominaisuuksiin ja seurauksiin yhdistettiin asiaselityksiä, joista kerrotaan esimerkkejä haastattelukatkelmien avulla.



Kuvio 19. Helppouden ja vaivattomuuden tunteen arvokartta.

Kun ostamisen lisäksi palvelun käyttäminen oli helppoa, oli isännän mahdollista nauttia palvelusta vieraitten kanssa. Luontomatkailuyritykseltä saatiin samalla toteutukseen lisää asiantuntemusta, josta kertoo seuraava esimerkki.

”Ensimmäisellä kerralla jo näkee yrittäjän taidon ja kokemuksen, luottamus pitää olla. Oppaan pitää tuntea kalavedet ja se, että hän sanoo miltä puolelta venettä saalista tulee, heh. Oppaan pitää olla ammattitaitoinen, se heijastuu sitä kautta meidän yrityskuvaan eli ammattitaitoa asiakkaisiin päin, pitää olla samalla tasolla. Kommunikoinnin tulee olla osaavaa, he ovat tekemisissä meidän asiakkaiden kanssa.” (H12.)

Hyvän palvelun kokemiseen yhdistettiin asiaselityksinä esimerkiksi se, että viimeiseksi jääneistä patikoijista huolehdittiin, sairaustilanteissa saatiin apua, yrittäjän kanssa oli hyvä ja helppo toimia, pystyttiin muuttamaan ohjelmaa tilanteen mukaan tai saatiin jotakin lisäpalvelua vielä hyvän palvelun lisäksi. Helppouden ja vaivattomuuden arvoluokkaan yhdistyivät välillisinä arvoluokkina ja suorina linkkeinä aitous, paluu luontoon ja nostalgisuus, varmuus asiakkaalle ja turvallinen olo retken aikana, kun katkaisutaso oli yksi (cut-off 1).

Yhteenvedona isännän roolin arvoluokista voidaan todeta, että isäntä piti tärkeänä helppoutta ja vaivattomuutta, mutta toisaalta hän kantoi vastuuta osallistujien viihtymisestä. Hän halusi heittäytyä ohjelman vietäväksi, nauttia ja iloita muiden kanssa sekä samalla kiinnittää huomiota maiseman kauneuteen ja siihen, että vieraat saivat mukaansa uutta, kuten kuulemiaan uusia tarinoita, kertomuksia ja kokemuksia, jotka lisäsivät vaikuttavuuden tunnetta. Myös vieraanvaraisuuden ja terveellisuuden tunteiden arvoluokat muodostuivat tärkeiksi isännän roolissa.

Koska aineistoa oli paljon, katkaistiin pois sellaiset arvoluokat, joihin tuli enintään neljä mainintaa. Tällöin jäivät pois arvoluokat, jotka analyysivaiheessa nimettiin henkisen kokemuksen tunteeksi sekä hemmottelun tunteeksi. Henkisen kokemuksen tunne syntyi asiaselitysten mukaan silloin, kun käsillä tekeminen, esimerkiksi madon pujottaminen koukkuun lisäsi alkuperäiskokemusta tai kun saattoi tehdä pienesti asioita ja palata elämän alkujuurille ja samalla sai henkistä voimaa luonnosta. Hemmottelun tunnetta syntyi esimerkiksi silloin, kun vierasjoukossa oli paljon hemmottelua haluavia +40-vuotiaita ja palvelu räätälöitiin juuri tälle ryhmälle erityispalveluna ja laadukkaana hemmottelun tunnetta lisäävänä toteutuksena.

4.4 Arvoluokkien kuvaukset vieraan roolissa

Vieraan roolin tulosten tarkastelu esitetään päätelmämatrisina (Liite 5) ja arvokarttana liitteissä (Liite 6). Vieraan rooli liittyi yritysasiakkaan prosessissa matkustamis- ja käyttötilanteessa saatuun kokemukseen. Se kertoi siitä, mistä haastateltava itse nautti eniten ja oli muitten mukana palvelua kokemassa. Vieraan roolin arvoluokkina olivat vahva yksilökokemus ja hyvä mieli (16 haastateltavaa maininnut ja 22 asiaselitysmainintaa esitetty), kiireettömyys ja mielenrauha (15–15), hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen (11–12), hauskuuden tunne (5–6) ja rakkaus kotimaahan (3–3). Arvokartasta on luettavissa arvohierarkkisia ketjuja, joista on yhtenä esimerkkinä seuraava: luontomatkailun palvelupaketti tarjoaa viihdyttäviä tekijöitä ryhmälle, minkä seurauksena näkyy iloa ja riemua, samalla saadaan yhteinen kokemus ryhmässä ja kokemus ainutlaatuisuudesta sekä loppuarvona vahva yksilökokemus ja hyvä mieli.

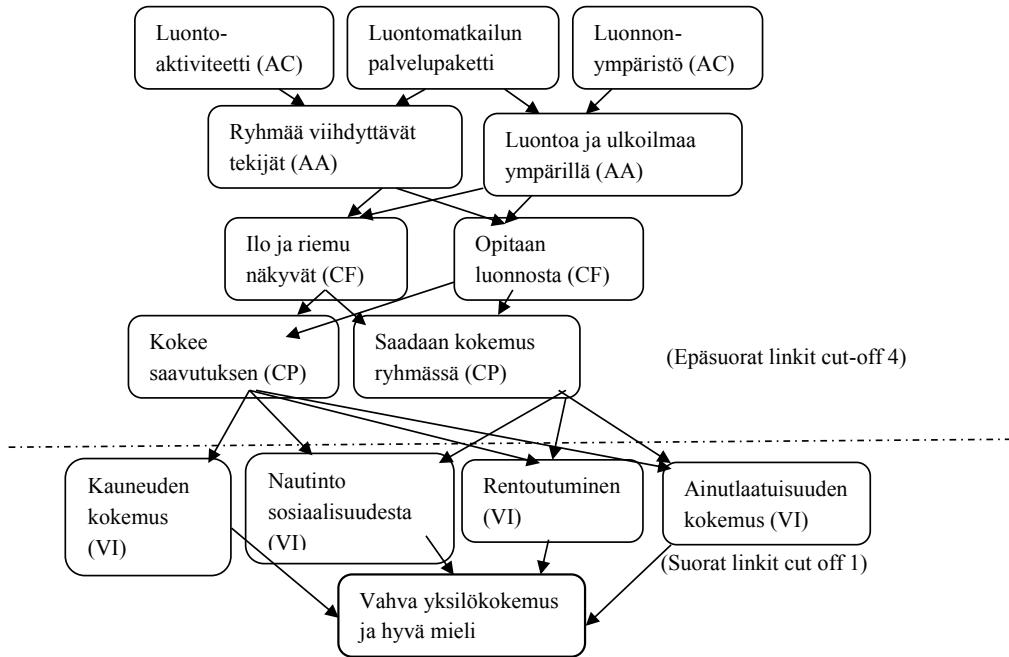
4.4.1 Vahva yksilökokemus ja hyvä mieli

Vahva yksilökokemus ja hyvä mieli muodostuivat luontoon tai tekemiseen liittyvistä asioista, jotka herättivät voimakkaita tunteita ja jättivät muistoja pitkäksi aikaa (Kuvio 20). Vahvan yksilökokemuksen ja hyvän mielen syntymisestä voidaan esittää arvohierarkkisen ketjun esimerkki: luonnonympäristö tarjoaa mahdollisuuden ulkona olemiseen, samalla opitaan asioita luonnosta, voidaan kokea saavutuksia, rentoutua sekä tuntea hyvää mieltä ja vahvoja tunteita.

”Monesti halutaan mennä johonkin tiettyyn paikkaan Suomessa. Myös suomalaiset saavat luonnosta elämyksiä ja suomalaisesta luonnosta uusia asioita. Insinööriporukalla kokeiltiin kaikkea, eksoottisin taisi olla lehmän lypsy. Kun omalla työporukalla mennään, on ihan sama mitä tehdään, hauskaa on joka tapauksessa. Kun on saanut koskesta ensimmäisen lohen, ja saanut vielä mädit kaupan päälle joulupöytään, niin kyllä se on sellainen asia, että sen muistaa loppuelämänsä.” (H2.)

Vahva yksilökokemus ja hyvä mieli koettiin sisäisenä arvon tunteena, mikä johtui haastattelujen mukaan inspiroitumisesta, aitoudesta, jännittävyyydestä tai luonnon voimakkaita vaikutuksista. Seuraava lainaus kuvastaa vahvaa yksilökokemusta.

”Itselle jäi mieleen koskenlasku. Se mieletön elämys ja jännitys, kun vesi tulee päälle. Se pelko ja kauhu ja se adrenaliini, joka tulee päälle ja sinne halusi vain uudestaan. Pitää olla elämyksiä ja kokemuksia, koska arkea on aina, pitää olla uusia asioita, joista saa virtaa ja voimaa.” (H22.)



Kuvio 20. Arvokartta vahvasta yksilökokemuksesta ja hyvän mielen tunteesta.

Tähän arvoluokkaan liittyivät epäsuorina linkkeinä konkreettiset ominaisuudet, kuten luontoaktiviteetit, luontomatkailun palvelupaketti ja luonnonympäristö sekä abstrakteina ominaisuuksina ryhmää viihdyttävät tekijät sekä se, että voitiin kokea luontoa ja ulkoilmaa ympärillä. Epäsuorien linkkien osalta valittiin katkaisutasoksi neljä (cut-off 4).

Ryhmää viihdyttävien tekijöiden asiaselityksinä mainittiin, että toteutuksen piti olla tyylikästä tai yllätyksellistä. Opas koettiin myös ryhmää viihdyttävänä, parhaaksi koettiin luonnonläheinen ja uskottava opastus. Seuraava esimerkki kertoo oppaaseen tai yrittäjään liittyvästä ominaisuudesta, josta vieras kertoo seuraavaa.

”Se, missä maanantaina käytiin, se oli niin ihana ihminen, niin luonnonläheinen ja mutkaton, ei bisnestä pätäkääkään. Ei panostanut asiakkaan passaamiseen, mutta oli muuten niin hurmaava. Luonnonläheiset ihmiset uskovat niin tosissaan siihen juttuun, mitä ovat tarjoamassa. Se luo semmoista tunnelmaa, että ei odotakaan liikemiesmäistä otetta. Mieluummin näkee jonkun Haltin takin kuin Armanin puvun, nää roolivaatteet on hirmu tärkeitä. Kun sellainen luonnollinen ihminen tulee vastapeluriksi, niin sitä ei tulkitse, ne vain tulee vastaan ja siitä nauttii.” (H33.)

Luonto-ohjelma sisältää sikäli erilaista tekemistä, että sen sisältö ei yleensä loukkaa kenenkään elämäncatsomusta tai uskontoa. Luonto koettiin yhdistävänä tekijänä. Abstrakteina ominaisuuksina yhdistyivät loppuarvoon ryhmää viihdyttävät tekijät ja ulkona oleminen. Ilon ja riemun näkymistä kuvattiin siten, että luonnossa hulluteltiin ja otettiin valokuvia. Kun kokemus tapahtui ryhmässä, se oli yhteishenkeä lisäävä. Ryhmässä oma kokemus tuntui voimakkaampana, siihen liittyi myös turvallisuuden tunnetta.

”Ehkä juuri siitä, mihin kaikkeen sitä pystyy, ylittää itsensä. Kuinka nimenomaan se porukka vie. Siitä on siten mielissään itsekin. Hyvä olo tulee siitä, että on itse onnistunut ja että se porukka on mielissään. Se tulee sitä kautta itsellekin, henkisenä hyvänä olona.” (H39.)

Yhteinen kokemus lisäsi keskustelua jälkeenpäin, voitiin jakaa tietoa ja muistoja. Oppaallakin oli tärkeä rooli yhteisen kokemuksen aikaansaamisessa. Palvelun käytön jälkeen koettiin saavutuksia ja onnistumisia.

”Oltiin edelliskesänä katsomassa karhuja. Se oli jotain ainutlaatuista. Se oli myös hyvin hoidettu ja ammattitaidolla tehty. Oli hyvä brieffaus etukäteen siitä, mitä opas tiesi karhuista ja katselusta. Vaikka ollaan luonnonarmoilla ja karhujen ympäröimänä, ei tarvinnut pelätä, jännitti ja siihen ammattitaitoon luotti. Katselupaikoille mennään illalla ja sieltä poistutaan vasta aamulla. Olet siellä keskellä ei mitään, petoeläinten ympäröimänä se oli vaikuttavaa ja niin mietittyä.” (H19.)

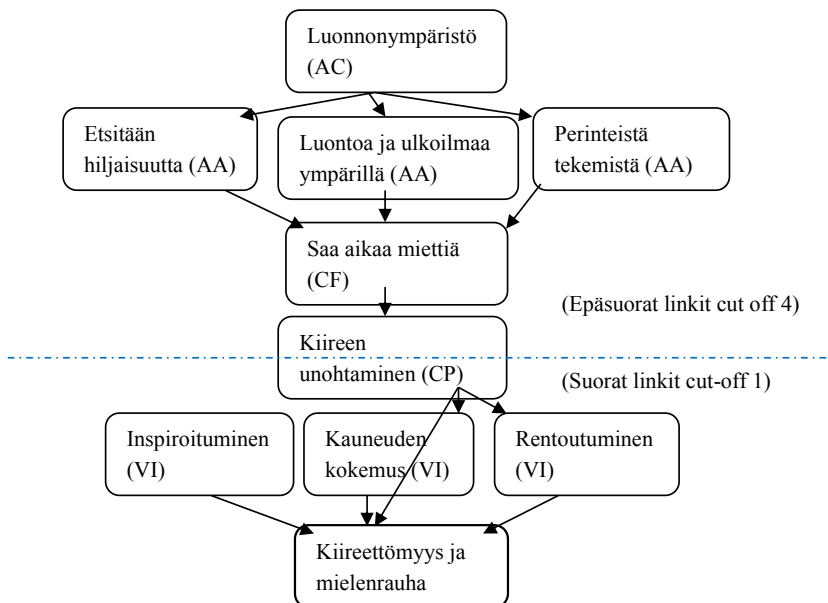
Vahvaan yksilökokemukseen ja hyvän mielen tunteeseen linkittyivät välillisinä arvoluokkina rentoutuminen, kauneuden kokemus, ainutlaatuisuuden kokemus ja nautinto sosiaalisuudesta. Ne muodostivat suoria linkkejä. Ainutlaatuisuuden kokemusta selitettiin luonnonilmiöillä, kuten revontulien näkemisellä tai siihen yhdistettiin jokin ainutlaatuisuutta, esimerkiksi kauniin maiseman näkeminen taidemuseon maalauksessa ja luonnossa saman retken aikana. Kauneuden kokemus yhdistettiin muun muassa avaruuden tunteeseen merellä. Sitä tehostivat toisten kokemukset upeasta luonnosta, mikä auttoi kokijaa havaitsemaan kotiseuturakkautta ja kauneutta paremmin. Nautintoa sosiaalisuudesta selitettiin sillä, että kaikilla oli hyvä olla, tunnelma oli hieno. Osallistuja nautti itse muitten mukana toisten hyvästä olost. Siitä saatiin lisävoimaa. Rentoutumisen tunne syntyi, kun koettiin luonnon elvyttävä vaikutus ja voitiin heittäytyä vapaalle.

4.4.2 Kiireettömyys ja mielenrauha

Toinen loppuarvo oli tunne kiireettömyydestä ja mielenrauhasta (Kuvio 21). Se syntyi asiaselitysten mukaan rauhoittavista luonnon äänistä, ajan pysähtymisen tunteesta. Luonnossa ajatukset saivat levätä tai luonto synnytti yhden haastateltavan mukaan pyhyyden

tuntemuksia, samaa kuin kirkko toisille. Kiireettömyyden ja pyhyiden tunne oli haastateltaville voimia antava ja vastapainoa työlle. Se tarjosi nautintoa, kokemusta ja tietoutta siitä, että oli oikeassa paikassa, kun oli luonnon keskellä. Kiireettömyyden ja mielenrauhan tunnetta selittää seuraava esimerkki.

”Maisema on kuin postikortista. Kun lähemmäs menee, ei ole sen kummempaa kuin korkeilla paikoilla yleensäkin. Mutta kun sinne menee, rauhoittuu, taivas on niin lähellä. Jotenkin on sellainen tunne, että voiko luonto olla tällöinen, 20 astetta lämpöä ja samalla lunta, pilvet tulee alas ja maisema on upea. Se on vain niin kaunis, että voiko tämä oikein ollakaan. On rauhallista, ei autoja, ei ylimääräisiä ääniä, kaikki on niin rauhasaa ja pyhää.” (H1.)



Kuvio 21. Kiireettömyyden ja mielenrauhan arvokartta.

Epäsuorina linkkeinä yhdistyi kiireettömyyden ja mielenrauhan arvoluokkaan luontoympäristö, hiljaisuuden etsiminen, ympärillä oleva luonto ja ulkoilma sekä kokemus perinteisestä tekemisestä. Luonnon keskellä saatiin aikaa miettimiseen ja samalla voitiin unohtaa arjen kiire.

Toiminnallisena seurauksena mainittiin, että sai aikaa miettiä, pystyi tuulettamaan omia ajatuksia tai kuuntelemaan niitä. Kiireen unohtamisen sisältöluokkaa kuvattiin rauhallisen olon, helpon hengittämisen tai metsän tuoksujen avulla. Tällöin mieli lepäsi, kiireen saattoi jättää työpaikalle, nollattiin ajatuksia ja päivän päätteeksi saunottiin. Sitä kuvattiin luonnon katselemisena, linnunlaulun tai metsän huminan kuuntelemisena. Kiireettömyyden ja

mielenrauhan arvoluokkaan linkittyivät arvokartassa suorina yhteyksinä inspiroituminen, kauneuden kokemus ja rentoutuminen, kun katkaisutaso oli yksi (cut-off 1). Lisäksi päätelmämatrisiin perusteella oli suora linkki kiireen unohtamisesta kyseiseen arvoluokkaan. Seuraava esimerkki kuvastaa kiireettömyyden ja mielenrauhan loppuarvoa, kun välillisenä arvona oli inspiroituminen.

”Luonto, se poikkeaa usein arjesta, vaikka silloin kävisikin kalassa. Luonnossa pystytään käsittelemään sellaisia asioita, jotka eivät aukene neljän seinän sisällä. Pystytään aidosti tekemään sellaisia asioita, jotka eivät arjessa tapahdu, päästään ajatuksissa seuraavalle tasolle. Sinusta pidetään huolta, palvelu toimii, istut ja teet, nautit ja olet, se on relaks.” (H23.)

4.4.3 Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen

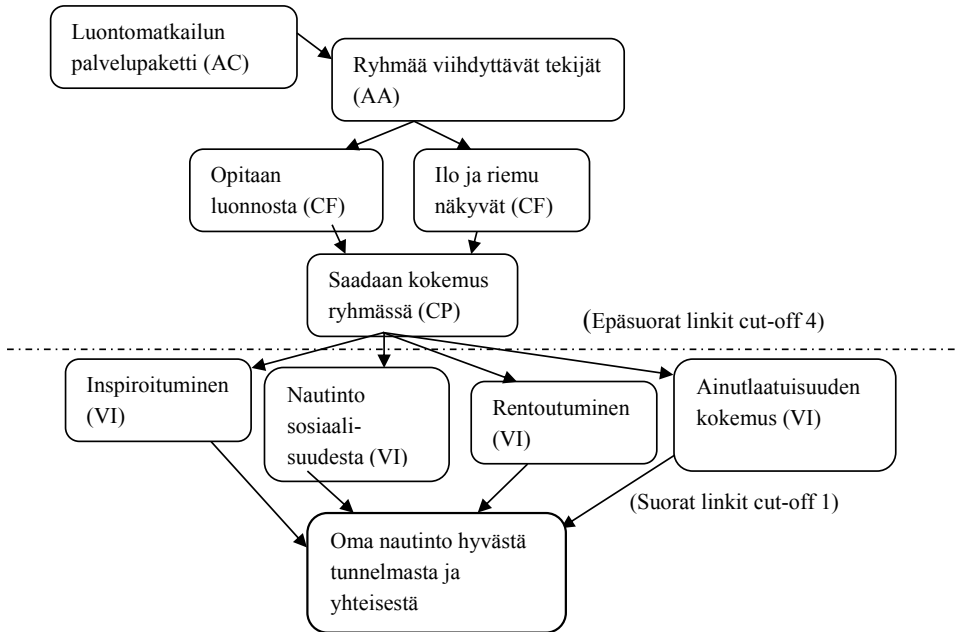
Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen muodostivat kolmannen arvoluokan vieraan roolissa (Kuvio 22). Arvoluokka syntyi kaikkien osallistumisesta, tunnelmasta, rikastavasta kokemuksesta ja lapsenomaisesta ilosta, kun opittiin asioita luonnosta ja koettiin palvelua yhdessä. Tähän arvoluokkaan yhdistyivät kokemus, jonka ylittänyttä ei ole aiemmin tapahtunut kokijan elämässä.

Vaikka arvoa koettiin omana sisäisenä tunteena, yhdistyi hyvästä tunnelmasta nauttimisen arvoluokkaan myös isännän roolin näkemys, koska isännälle syntyi arvoa toisten vieraiden kokemasta nautinnosta ja siitä, että kaikki viihtyivät vieraina ja tilaisuus onnistui.

”Itselle on jäänyt mieleen nuoret, aasialaiset naiset, jotka painavat 40 kiloa. Ja juuri he ovat niitä, jotka haluavat käydä 4–5 kertaa +10 asteisessa vedessä uimassa. Itsekin yllättyy siitä, mistä vieraat nauttivat. Sitä ei olisi osannut odottaa, katselee vain ja nauttii, kokee onnistumista.” (H11.)

Epäsuorina linkkeinä yhdistyivät luontomatkaillen palvelupaketti, ryhmää viihdyttävät tekijät, luonnosta oppiminen, ilon ja riemun näkyminen sekä ryhmässä saatu yhteinen kokemus. Suorina linkkeinä olivat inspiraatio, nautinto sosiaalisuudesta, rentoutuminen ja ainutlaatuisuus, kun katkaisutaso oli yksi (Kuvio 22, cut-off 1). Inspiraation syntymisestä kertoo seuraava haastatteluesimerkki.

”On yllättäviäkin kokemuksia, luonto synnyttää tuntemuksia ja inspiroi tekemään lisää. Luonnossa herkiytyy, rentoutuminen on yksi asia, huolet jäävät pois. Nousee ne tärkeät asiat pintaan ja ajattelee tärkeitä asioita.” (H7.)



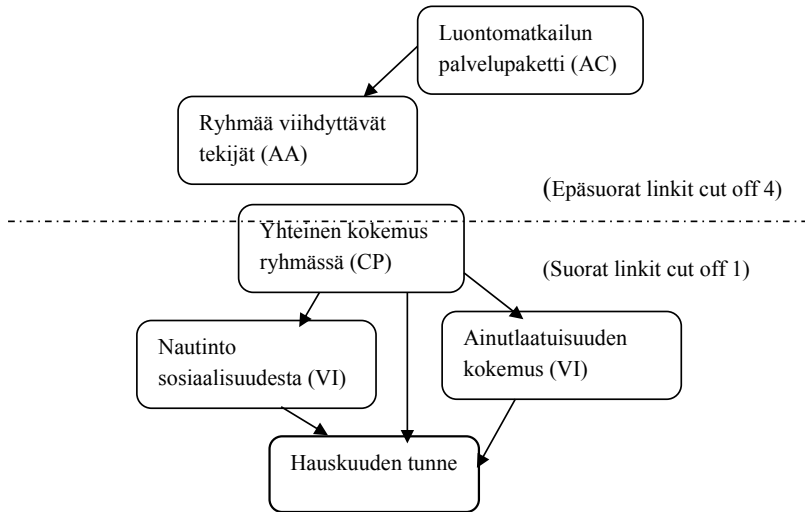
Kuvio 22. Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen arvokarttana.

Nautinto sosiaalisuudesta liittyi jaettuun, yhteiseen kokemukseen ja yhteisen tunnelman syntymiseen. Sitä kuvattiin kisailun tuomalla jännityksellä, osallistujien lähentymisellä ja sillä, että kaikki olivat mielissään yhteisestä tekemisestä ja vahvasta läsnäolosta tilanteessa. Se loi hyvän tunnelman ja siitä syntyi juoni luontomatkailupalvelulle. Rentoutumista edisti haastateltavan oma halu heittäytyä vapaalle ja rentoutua. Ainutlaatuisuuden kokemus syntyi maisemasta, joka nähtiin ehkä vain kerran elämässä tai jännityksen kokemisesta keskellä metsää luonnon armoilla.

”Itsellä on varmaan paljon semmoisia hetkiä luonnossa. Luontoon liittyy omat hienot kokemukset. Iltahetki, aurinko nousee tunturin takaa, on pohjoistuuli ja kylmä ja sitten pääsee sisälle lämmittelemään. Tai on asiakkaan kanssa tekemässä jonkin onnistuneen jutun, kokeilee vaikka toista uistinta ja sillä se kala on sitten tullut. Se tuo itselle hyvän mielen ja lisää yhteistä tunnelmaa.” (H24.)

4.4.4 Hauskuuden tunne

Hauskuuden tunne muodosti neljännen arvoluokan vieraan roolin arvokartassa (Kuvio 23). Siihen yhdistyi myös hauska seura. Luonnossa eläimetkin tuottivat yllätyksiä ja samalla hauskuutta.



Kuvio 23. Arvokartta hauskuuden tunteesta.

Monille asioille voitiin nauraa jälkikäteen, joten kokonaisuudessaan luontoretki synnytti hauskoja muistoja.

”Kun kisaillaan, se on totista leikkiä, se lähentää sitä porukkaa. Varsinkin jos voittaa, niin kyllä hauskuutta ja jutun juurta riittää. Asiakkaitten kanssa on myös tehty, esimerkiksi joukkueittain lähetettiin kiertämään, tutustuttiin kulttuuriin ja tuotteisiin. Oli sellaista joukkuerastihommaa. Illalla sitten jaettiin palkinnot, otettiin paljon valokuvia. Ne muistuttavat siitä tapahtuman arvosta itselle. Ihminen hakee kokemuksia, ihmisiä tässä vain ollaan.” (H38.)

Päätelmämatrisista on poimittu suorat ja epäsuorat linkit, jotka yhdistyivät hauskuuden tunteeseen. Epäsuorina linkkeinä olivat luontomatkailun palvelupaketti, ryhmää viihdyttävät tekijät ja yhteinen kokemus ryhmässä. Hauskuuteen yhdistyivät suorina linkkeinä yhteinen kokemus ryhmässä, nautinto sosiaalisuudesta sekä ainutlaatuisuuden kokemus (cut-off 1).

Luontomatkailun palvelupakettia selitettiin siten, että sen piti olla mielenkiintoinen kokonaisuus, jota tarjosi osaava yrittäjä erityisessä paikassa. Paikkoina saattoivat olla esimerkiksi erämökin ympäristö, kalastajan asunto, tukkikämpä tai majakka. Erityinen kokemus on vieraalle ollut kuuma-altaassa kylpeminen retkipäivän jälkeen ja kirkkaasta pakkasilmasta nauttiminen Lapissa. Ohjelman piti aina olla opastettua, minkä merkitys korostui erityisen vaativissa ohjelmissa, kuten purjehtimisessa tai koskenlaskussa. Ryhmää viihdyttäviin tekijöihin kuului se, että toteutus oli tyylikästä, yllätyksellistä tai elämyksellistä

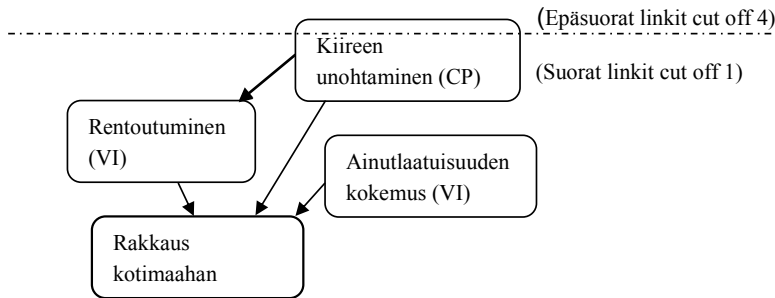
ja että opas uskoi tekemiseensä. Ne lisäsivät yhteishenkeä ja voimistivat tuntemuksia. Nautintoa saatiin sosiaalisuudesta ja ainutlaatuisuudesta.

”Mieleenpainuvin liittyy itsellä talveen, on pimiää, pakkasta ja lunta. Isot miehet heittäytyvät pieniksi lapsiksi, heittäytyvät lumeen, otetaan kuvia. Koetaan yhdessä jotakin epätavallista, on yhteinen henki päällä, puitteet on upeat. Sen yli ei voi mennä, on yhteisöllinen, ainutlaatuinen ja hauska kokemus.”(H36.)

4.4.5 Rakkaus kotimaahan

Rakkaus omaan kotimaahan ilmeni vieraan roolissa siten, että se yhdistyi muun muassa merimaisemaan, suomalaiseen elämään, ihmisten historiaan, luontoon sekä tietoon luonnosta. Seuraavassa esitetään loppuarvoon yhdistyneet sisältöluokat (Kuvio 24). Kotimaan rakkauteen yhdistyivät suorina linkkeinä kiireen unohtaminen, rentoutuminen ja ainutlaatuisuuden kokemus. Arvokartan kuviosta saatiin nuolet kuvaamaan yhteyksiä (Liite 6).

”Itse menisin metsään, en kaipaa sen enempää, menisin vaikka yksin, se on osa minua. Se juontaa juurensa lapsuudesta, koen metsän rauhoittavana paikkana. Ei se edes pelota, olen kotoisin Pohjois-Karjalasta. Monesti me viedään vieraita järvelle melomaan kumiveneellä tai kanootilla. Varsinkin ulkomaalaisille halutaan näyttää Suomesta parhaita puolia ja meillä tosiaan on, mitä näyttää. Keväällä oltiin kellumassa jätien seassa kelluntapuvut päällä. Sielläkin oli ulkomaalaisia mukana. Mikäs sen isompi elämys, viedään vieraat pimeälle ja kylmälle järvelle kellumaan.” (H4.)



Kuvio 24. Rakkaus kotimaahan arvokartana.

Kiireen unohtaminen psykologisena seurauksena syntyi metsän tai meren rauhoittavien äänien kuuntelemisesta tai levollisesta mielestä, josta on seuraava esimerkki.

”On itselle puoliaktiivinen asia, istua kannon nokassa ja kuunnella omia ajatuksia. On hiljentymistä, miettii omaa elämäänsä ja asioita. Kaupungin taustahäly on poissa, kuuntelee hiljaisuutta. Sen voi myös kuulla. On rentoutumista, mutta joku voi tietysti myös kokea ahdistusta. Kuulun tähän maahan.” (H8.)

Rentoutumiseen liittyi luonnon lataava vaikutus, luonnon katseleminen ja aistiminen. Ainutlaatuisuuteen yhdistyivät luonnon armoilla oleminen, kun oltiin mahdollisimman koskemattomassa luonnonympäristössä tai kun opas nosti esiin jonkin luontoon liittyvän asian kuulijan katseltavaksi ja kuunneltavaksi. Esimerkki kertoo ainutlaatuisuuden kokemisesta.

”Kerran oltiin majoittuneena Karhunpesällä, jonka fasilitetit eivät ole luksusta. Oli pakkasta 42 astetta. Vieraat halusivat nähdä revontulia ja ne tulivat. Vahtivuorossa olija näki ne. Vieraille oli aivan ainutlaatuista, että he olivat kovassa pakkasessa katselemassa revontulia. Olivat mykistyneitä. Jälkeenpäinkin tuli kiitosta itselleni tästä asiasta.” (H32.)

Yhteenvetona vieraan roolin arvokartasta voitiin todeta, että hän koki henkilökohtaisesti mieleenpainuvia nautintoja tai vahvasti muistossa säilyviä asioita osallistuessaan luontomatkailupalveluun. Vieraan roolin arvoluokat liittyivät vahvaan yksilökokemukseen ja hyvän mielen tunteeseen, kiireettömyyteen ja mielenrauhaan sekä kotimaan rakkauteen. Nautinto hyvästä tunnelmasta ja yhteisestä onnistumisesta sekä hauskuuden tunne loppuarvon arvoluokkina yhdistyivät toisten osallistujien kanssa jaettuun kokemukseen.

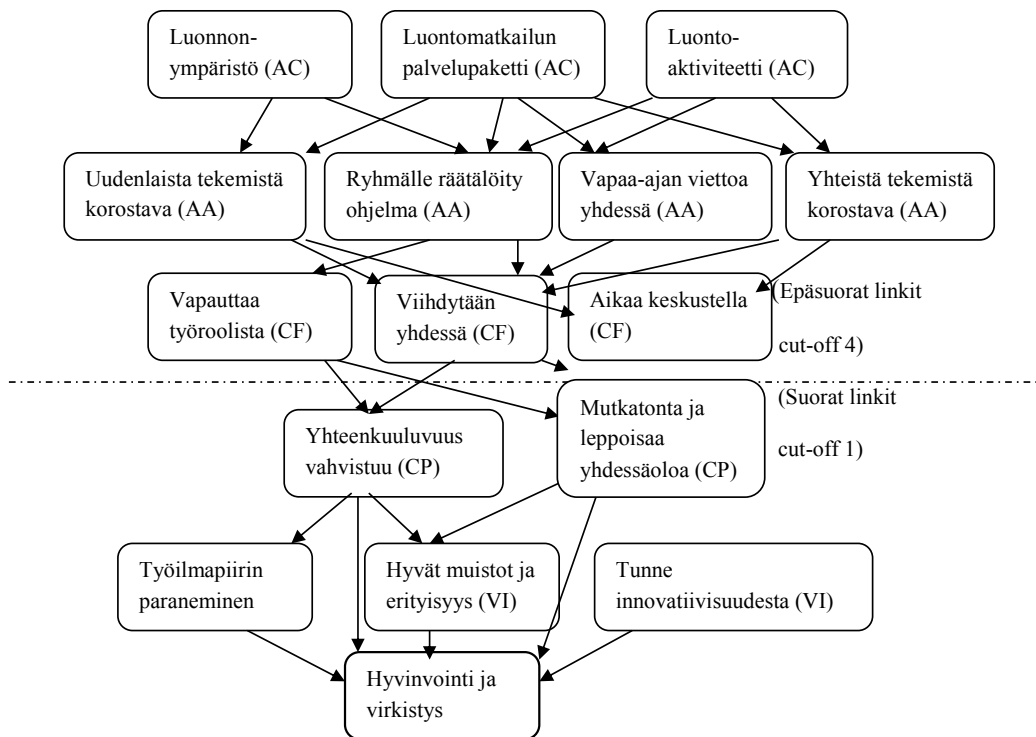
4.5 Arvoluokkien kuvaukset yritysasiakkaan roolissa

Yritysasiakkaan roolin tuloksina on esitetty MECAnalyst-ohjelman raportti päätelmämatrissiista (Liite 7) ja arvokartasta (Liite 8). Yritysasiakkaan rooli sijoittui erityisesti yritysasiakkaan prosessin päätös- ja arviointivaiheeseen, missä arvioitiin palvelua ja kokemuksia ja kannettiin muun muassa taloudellista vastuuta palvelusta. Loppuarvon arvoluokkia olivat hyvinvointi ja virkistys (24 haastateltavaa maininnut ja 28 mainintaa arvoketjuissa), hyöty liiketoiminnalle (15 ja 21), henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen (20 ja 28) ja tunne suomalaisuudesta (9 ja 10).

Hierarkkisia arvoketjuja voitiin kuvata esimerkiksi seuraavien askelmien avulla: luontomatkailun palvelupaketti sisälsi yhteistä vapaa-ajan viettoa, sen seurauksena viihdyttiin yhdessä ja yhteenkuuluvuus vahvistui, joten saatiin hyviä muistoja ja erityisyyden kokemuksia ja arvoluokaksi hyvinvoinnin ja virkistymisen tunnetta. Toinen esimerkki arvoketjusta hierarkkisen kuvion perusteella muodostui seuraavanlaiseksi: luontomatkailun palvelupaketti sisälsi ryhmälle räätälöityä ohjelmaa, sen seurauksena saatiin erilainen oppimisen ja välittämisen kokemus, joten yrityskuva parani ja arvoluokaksi tuli tunne ammatillisesta ystävyydestä asiakassuhteessa.

4.5.1 Hyvinvoinnin ja virkistystunne

Hyvinvointi ja virkistys tarkoittivat asiaselityksinä sitä, että luonto-ohjelma sai osallistujat toimimaan tasavertaisessa asemassa, kokemuksesta tuli yhteinen. Se tarjosi virkistystä, vaihtelua ja viihtymistä yhdessä. Hyvinvoinnin tunne syntyi muun muassa arkielämän työtilanteista vapautumisesta tai paremmasta jaksamisesta työssä. Päätelmämatriisin avulla määriteltiin suorat linkit (cut-off 1) ja epäsuorat linkit (cut-off 4), jotka yhdistyivät arvoluokkaan hyvinvointi ja virkistys (Kuvio 25). Liitteen arvokartasta saatiin nuolien osoittamat yhteydet (Liite 8). Epäsuorissa linkeissä haluttiin katkaisutaso pitää neljänä, koska siten saatiin selville ne sisältöluokat, jotka painottivat loppuarvon muodostumista.



Kuvio 25. Hyvinvointi ja virkistys arvokarttana.

Seuraava esimerkki kertoo henkilöstön retken hyvinvoinnin ja virkistymisen tunteeseen liittyvästä kokemuksesta yritysasiakkaan roolissa.

”Viime keväänä oltiin Nuuksiossa, tehtiin kävelyretki, 6 km. Meillä oli pieniä tapahtumia kävelyretken varrella. Haluttiin kerääntyä yhteen, koska päivittäin ei voida olla tekemisissä.

Opitaan tuntemaan toisiamme, ollaan tässä tiimissä tunnettu vasta vuosi, eli ei kunnolla tunneta. Opitaan tuntemaan tapaamme toimia, koska ollaan iso ryhmä. Keskinäinen kanssakäyminen sujuu sitten paremmin, jää luulottelu pois.” (H30.)

Ominaisuuksista yhdistyivät tähän arvoluokkaan luonnonympäristö, luontomatkailun palvelupaketti ja luontoaktiviteetti, joiden asiasisällöt ovat sisältäneet samoja piirteitä kuin edellä isännän ja vieraan roolien arvokartoissa. Luontoaktiviteetteihin yhdistettiin liikuntaa, hiihtämistä, kalastusta, kanootti- tai kirkkovenesoutuja, muuta luontoon liittyvää tekemistä tai vain ulkona olemista. Luonnonympäristöön liittyi mainintoina luonto itsessään, marjat tai sienet, oppaan kertomukset tai jokamiehen oikeuksiin liittyvät seikat. Luontomatkailun palvelupaketteihin yhdistyivät kokonaisuuteen kuuluvat ohjelmat ja vieraiden palvelupolku harkittuna kokonaisuutena. Abstrakteista ominaisuuksista yhdistyivät ryhmälle räätälöity ohjelma, uudenlaista ja yhteistä tekemistä korostava ohjelma ja vapaa-ajan vietto yhdessä.

Arvokarttakuvion kolmantena tasona olivat toiminnalliset seuraukset. Hyvinvoinnin ja virkistyksen -arvoluokkaan linkittyivät yhdessä viihtyminen, ajan saaminen keskusteluihin ja työroolista vapautuminen. Yhdessä viihtyminen tarkoitti sitä, että opas sai houkuteltua yritysasiakkaan edustajat ja vieraat mukaan siten, että viihtyminen rennossa ympäristössä kuvastui heidän kasvoiltaan ja tekemisestä. Pitkien kokousistumisten jälkeen päästiin ulkoilemaan, puettiin haalarit päälle ja luovuttiin muodollisuuksista. Ajan saaminen keskusteluihin onnistui helpommin epävirallisissa tilanteissa, joissa keskinäinen vuorovaikutus lisääntyi.

Psykologisten seurausten tasolta hyvinvoinnin ja virkistyksen -arvoluokkaan yhdistyivät yhteenkuuluvuuden vahvistuminen sekä mutkaton ja leppoisa yhdessäolo. Ne linkittyivät epäsuorasti päätelmämatriisiin perusteella ja suoraan, jos katkaisutasona oli yksi. Mutkattomuuteen ja leppoisaan oloon yhdistettiin mukavat hetket hyvässä seurassa. Miellyttävä olo syntyi retken hyvistä puitteista ja luonnon kokemisesta.

”Sitä hakee semmoista ympäristöä, jossa ei ole turismin leimaa. Olen alkukantainen, vanha partiolainen ja tykkään samota luonnossa. Sellainen on siellä taustalla, hakee rauhaa. Haluan tarjota sitä myös vieraille. Epäilen, että on samanlainen aikataulu kuin meilläkin. Vieraatkin ovat aina kiireisiä ja minuuttiaikataululla. Toivon, että ne vois vain istua ja katsella Lappia. Se on sellaista mielen tyhjennystä, rauhoittaa mieltä. Vois vain antaa ajatuksen lentää. Se on lepoa siihen arjen minuuttiaikatauluun.” (H34.)

Yhteenkuuluvuutta vahvistettiin yhteisillä kokemuksilla ja kanssakäymisellä, joiden toivottiin auttavan osallistujien sitoutumista yritykseen. Henkilöstöä sitoutettiin ongelmanratkaisutehtävillä ja joukkuekisailuilla, jotka auttoivat myöhemmin työajan yhteistyössä ja arkipäivän kanssakäymisessä. Yhteinen aika luonnossa lisäsi yhteisten keskustelujen syntymistä. Henkilökuntaan kuuluvat kokivat saavansa hyväksymistä toisiltaan. Suorina linkkeinä olivat erityisyys ja hyvien muistojen syntyminen, työilmapiiirin paraneminen sekä tunne innovatiivisuudesta, ne olivat kaikki välillisiä arvoluokkia (Kuvio 25). Hyviä muistoja ja erityisyyttä selitettiin sillä, että saatiin luontokokemus innostavalla tavalla. Lisäksi seuraava koulutuspäivä sai aivan erityisen sävyyksen, kun nähtiin työkavereita tai vieraita rentoutuneessa tilassa.

”Kokonaisuus vastasi odotuksia, jäi kokonaisuutena positiivisesti mieleen. Kun yhdessä touhutaan, se on hauskaa. Oli kiva kokoonpano vieraita ja oli mukavaa erityisesti siksi, kun oppi tuntemaan vieraita enemmän. On sitten kiva tehdä töitä jatkossakin.” (H37.)

Parempaa työilmapiiiriä selitettiin työmotivaation ja yhteistyön paranemisella, oivalluksilla tai kontaktien ja ymmärryksen lisääntymisellä. Nämä heijastuivat myöhemmin positiivisina työtilanteisiin, joten asioita tehtiin tämän seurauksena hiukan paremmin. Innovatiivisuuden tunne ei tulostunut liitteenä olevaan arvokarttaan (Liite 8), koska katkaisutaso oli neljä ja mainintoja oli kertynyt sama määrä. Innovatiivisuuden asiaselityksissä kerrottiin, että erilaisessa ympäristössä ja luonto-ohjelman aikana pystyttiin tekemään asioita aidosti ja käytiin keskustelua vilkkaasti. Luontoretken aikana saatiin oivalluksia yhteisen suunnan kehittämiseksi, samoin syntyi ideoita ja kuningasajatuksia, koska ajatusten sanottiin juoksevan vapaammin rennossa tunnelmassa.

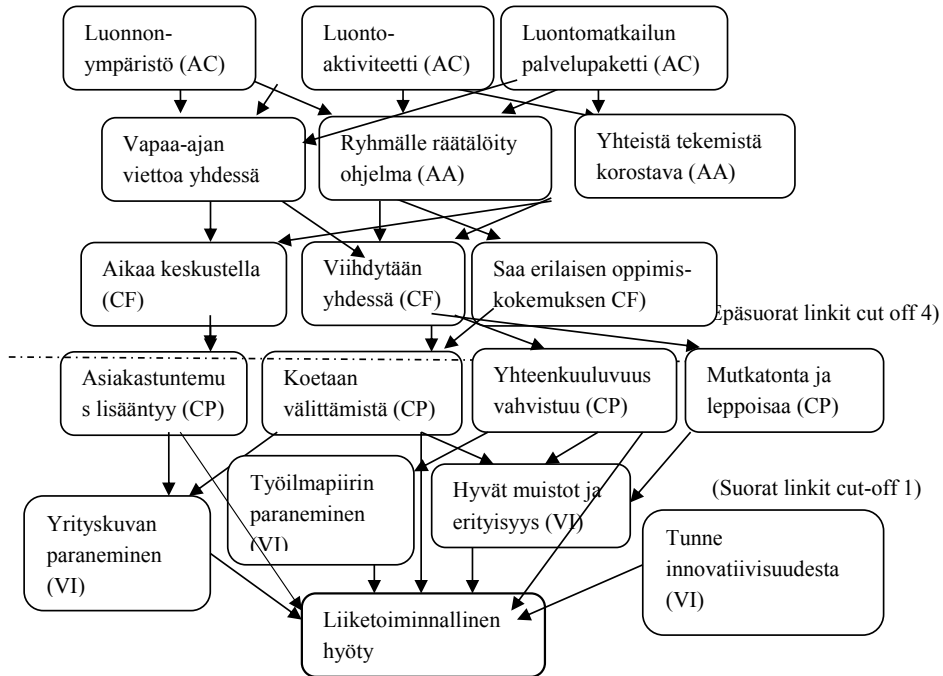
4.5.2 Hyöty liiketoiminnalle

Toinen arvoluokka yritysasiakkaan roolissa oli liiketoiminnallinen hyöty. Tähän arvoluokkaan yhdistettiin muun muassa se, että luontomatkailupalvelun aikana voitiin lisätä läsnäolijoiden osallistumista liiketoiminnan suunnitteluun tai onnistunut tilaisuus voitiin projisoida yrityksen osaamiseen ja siksi se toi hyötyä yritykselle. Arvoluokassa koettiin liiketoiminnan vahvistuvan ja sen seurauksena yritys sai taloudellista hyötyä myöhemmin, joten tilaisuudet koettiin tuottoisina. Päätelmämatriisin avulla määritettiin seuraavaan kuvioon suorat linkit (cut-off 1) ja epäsuorat linkit (cut-off 4). Liiketoiminnallisen hyödyn arvokartasta saatiin nuolien osoittamat yhteydet. Epäsuorasti yhdistyivät sisältöluokat, jotka liittyivät

konkreettisiin ominaisuuksiin sekä abstrakteista ominaisuuksista ryhmälle räätälöityyn ohjelmaan, yhteiseen vapaa-ajan viettoon ja yhteisen tekemisen korostamiseen.

Seuraavassa kuviossa esitetään liiketoiminnallisen hyödyn arvokartta (Kuvio 26). Toiminnallisista seurauksista liiketoiminnallisen hyödyn arvoluokkaan linkittyivät yhdessä viihtyminen, ajan saaminen keskustelulle ja uudenlaisen oppimiskokemuksen saaminen.

”Raitis ilma on tärkeää ja sellainen ympäristö, missä unohtuu se varsinainen työn tekeminen. Syntyy erilaisia keskusteluja. Luonnossa 99-prosenttisesti keskustelut liittyy luontoon tai johonkin muuhun, ei työhön. Löytyy uusia puolia asiakkaista. Hyötyä on myynnilliselle puolelle – saadaan asiakkaille tyytyväisyyttä, yrityksen ja isännän nimi jää mieleen, voi tutustua, on henkilökohtaista tutustumista.” (H9.)



Kuvio 26. Arvokartta liiketoiminnallisen hyödyn arvoluokasta.

Uudenlaista oppimiskokemusta selitettiin sillä, että räätälöity ohjelma suomalaisessa luonnossa oli uusi kokemus, erityisesti monille ulkomaalaisille vieraille. Psykologisia seurauksina yhdistyivät asiakastuntemuksen lisääntyminen, välittämisen kokemus, mutkattomuuden ja leppoisan olotilan kokemus sekä yhteenkuuluvuuden vahvistuminen. Asiakastuntemuksen lisääntymistä selitettiin keskustelun luonteen muuttumisena, kun opittiin tuntemaan omia asiakkaita vapaa-aikana, jolloin henkilöiden sanottiin keskustelevan ihmisinä

keskenään ilman erityisiä työrooleja. Välittämisen kokemusta selitettiin hemmotteluna, vieraisiin panostamisena ja se muutti jälkeensä liiketoimintaan liittyvää, yhteistä keskustelua. Yhteenkuuluvuus vahvistui tiimiytymisen, sitoutumisen ja lähentymisen avulla. Mutkattomuus syntyi turvallisesta ilmapiiristä, epävirallisista olosuhteista luonnossa ja leppoisasta olemisesta hyvässä seurassa.

Liiketoiminnallinen hyöty -arvoluokkaan liittyivät suorina linkkeinä yrityskuvan ja työilmapiirin paraneminen, hyvät muistot ja erityisyys sekä tunne innovatiivisuudesta. Lisäksi kyseiseen arvoluokkaan linkittyivät suoraan asiakastuntemuksen lisääntyminen ja yhteenkuuluvuuden vahvistuminen. Erityisyys ja hyvät muistot syntyivät tunnelmasta ja ohjelmasta, varsinkin jos osallistujat kokivat sen erityisenä, palkitsevana panostuksena. Yrityskuvan parantumista selitettiin sillä, että hyviä muistikuvia liitettiin myöhemminkin yritysasiakkaaseen. Opittiin tuntemaan puolin ja toisin, samalla kasvoi henkilökohtainen luottamus. Luonnonympäristöt, kuten metsä tai meri profiloi yritystä, sen ympäristöystävällisyyttä tai suomalaisuutta. Hyvin hoidettu tilaisuus heijastui myös yritysasiakkaan osaamiseen, joten luontomatkailuyritys oli osaltaan rakentamassa yrityskuvaa. Vieraiden haluttiin kokevan positiivisia tuntemuksia yritystä kohtaan, koska he saivat erityiskohtelua ja isäntien aikaa. Innovatiivisuus synnytti luovia ajatuksia. Yritystä profiloivista tekijöistä kertoo seuraava esimerkki.

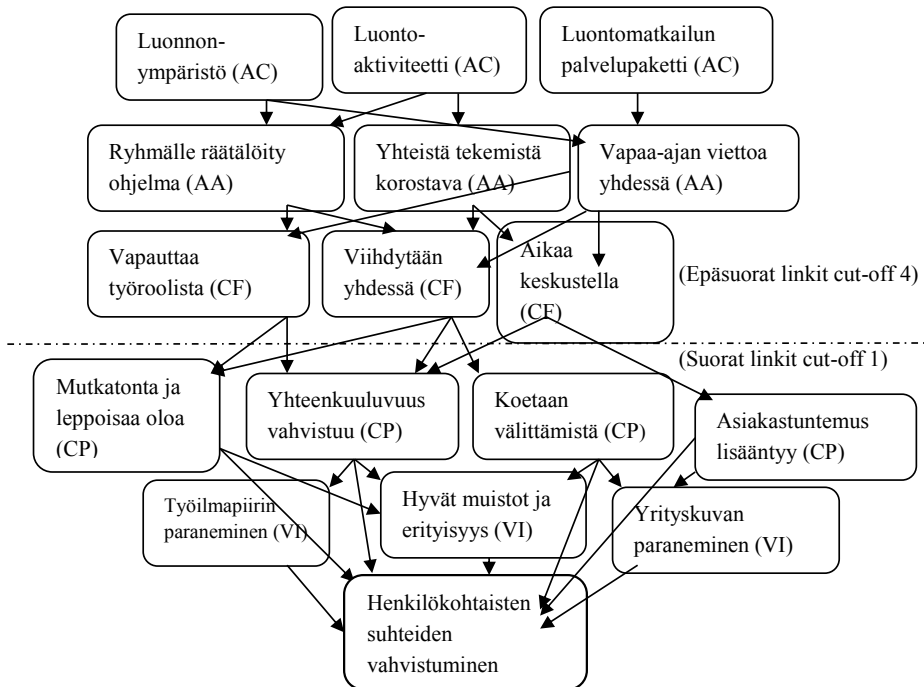
”On helppoa hankkia ohjelmaa ja saadaan osaajia järjestämään. Kaikki viihtyvät. Jos vieraat viihtyvät, muukin kaupankäynti ja yhteistyö toimii. Ajatellaan, että kun osataan pitää vieraana, osataan hoitaa muutkin asiat hyvin.” (H5.)

Luontomatkailupalvelun tilaisuudet koettiin pääsääntöisesti tuottoisina, jonkinlaisina kilpailuvaltteina ja liiketoiminnan vahvistuksina. Ne toivat myöhemmin myös taloudellista tulosta yritykselle. Tietoa voitiin jakaa henkilöstön kesken ja vieraiden kanssa, voitiin syventää yhteistyötä tai kehittää liikesuhteita. Tällaiset tilaisuudet auttoivat lujittamaan luottamusta ja keskusteluyhteyttä.

”Tänä keväänä olimme mm. Pernajassa, jossa ehdotin asiakkaalle erästä ideaa. Se käynnisti keskustelut ja tuotti uuden hankkeen, oltiin tietenkin itse sen takana ja mietitty jo valmiiksi. Tässä kalastusympäristössä asiakas innostui spontaanisti uudesta ideasta. Tuotti lyhyellä aikavälillä suoraa hyötyä. Tuotti tietenkin myös lisätyötä jatkossa. Seurauksena oli ratkaisumalli, jota voidaan myös laajemmin markkinoida tämän referenssin perusteella, siitä seuraa taloudellista hyötyä. Helpottaa kanssakäymistä kaikissa yhteydenpidoista, koska tämän tapaisten kanssakäymisten jälkeen saadaan palautetta helpommin, kaksisuuntaisuus on tärkeä asia. Voidaan parantaa koko ajan toimintaa suhteessa asiakkaisiin.” (H12.)

4.5.3 Henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen liiketoiminnassa

Kolmas arvoluokka liittyi henkilökohtaisiin suhteisiin ja niiden vahvistumiseen, joista yhdessä haastattelussa käytettiin termiä ammatillinen ystävyys (Kuvio 27). Päätelmämatriisin avulla määritettiin suorat (cut-off 1) ja epäsuorat linkit (cut-off 4). Liitteen arvokartasta saatiin nuolien osoittamat yhteydet (Liite 8). Henkilökohtaisten suhteiden arvoluokassa asiaselityksinä mainittiin, että opittiin luottamaan toisen voimaan, sitä tarvittiin myöhemmin myös työtilanteissa. Henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen vieraiden ja toisten henkilökunnan jäsenten kanssa toimi kannustimena ja työpaikkaan sitouttajana ja saatiin luontevia keskustelutilanteita. Asiakassuhde isäntien ja vieraiden välillä syveni, koettiin yhteenkuuluvuutta, mikä kiinnitti myös liiketoimintoja tiukemmin yhteen. Keskusteluja käytiin myös vieraiden kesken ja se vahvisti heidän välisiä henkilökohtaisia suhteita.



Kuvio 27. Henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen arvokarttakuvauksena.

Ominaisuuksista linkittyivät ryhmälle räätälöity ohjelma, vapaa-ajan vietto yhdessä ja yhteinen retki sekä luonnonympäristö, luontomatkaailun palvelupaketti ja luontoaktiiviteetti. Haluttiin mennä mieluummin luontoon kuin ravintolaan. Teknologiaa ja rakennettua

ympäristöä ei saanut olla liikaa, luonnossa oltiin poissa tekniikan läheltä tai kaupungista. Siitä kertoo seuraava haastattelukatkelma.

”Tärkeää on päästä pois konttoriympäristöstä ja konttoriunivormusta. Se liittyy ihmisten rooleihin. Luonnossa on lupa olla enemmän itsensä. On vapautunut rooli tai ainakin erilainen rooli. Ihmiset keskustelelee ihmisinä. Protokollat puuttuvat, vaikei kirjoitettuna. Ihmiset toimivat eri lailla, tunnen ihmisestä jotain enemmän, kuin hänen tittelinsä ja mitä hänen perusliikemiesolemuksensa ja käyttäytymisensä tarkoittaa.” (H24.)

Räätälöidyn ohjelman asiaselityksissä mainittiin, että ohjelma tehtiin ryhmää varten, sen piti olla kuntovaatimusten osalta ryhmälle sopiva, palvelun piti toimia hyvin ja vieraista oli pidettävä huolta heidän toivomallaan tavalla. Ohjelman toivottiin sisältävän uniikkeja asioita siten, että pitopaikkaa voitiin räätälöidä tai uudistaa sisältöä. Vieraiden osuus ja kokoonpano sekä kutsuvieraiden huomioon ottaminen harkittiin tarkasti isäntien toimesta. Luontomatkailuyrittäjän tai oppaan piti ottaa vieraat huomioon palvelussa, esimerkiksi kielivalinnoissa ja opastuskertomuksissa.

”Vuosikaudet tehdään näitten ihmisten kanssa töitä. Yleensä se on vain sitä puhelinneuvottelua tai muuta. Luonto-ohjelma tuo siihen tilanteeseen semmoista lisäarvoa, että on mahdollistanut aina vain syventää sitä yhteistyötä. Mitä paremmin tunnet muullakin tasolla kuin business-tasolla asiakkaita, se helpottaa.” (H20.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö lisääntyivät luontoretken jälkeen, luonnon ja yhdessäolon mainittiin tarjonneen jatkossa kehyksen liikesuhteisiin ja -keskusteluihin. Yhteiset kokemukset lähensivät ihmisiä, syntyi luontevaa vuorovaikutusta. Haastateltavien mukaan luontoretket ovat osoittautuneet hyvin toimiviksi.

Työajan roolista vapautuminen vapautti muodollisuuksista, vaihdettiin vapaa-ajan vaatetus päälle ja nollattiin työajatuksia. Sanottiin, että luonto opetti tuntemaan aidommin toisia ihmisiä. Joukkueissa syntyi erityinen kisailuyhteishenki, jolloin leikkimielinen ponnistelu aktiviteetin parissa poisti työstressiä. Voitiin siirtyä pois arjesta, latauduttiin ja ajatukset kulkivat eri tavalla. Työkavereista tuli persoonia ja yksilöitä, vieraiden kanssa olivat keskustelun aiheet erilaisia kuin virallisissa neuvotteluissa. Oppaalla ja ympäristöllä oli vaikutusta yhteisen tunteen syntymiseen.

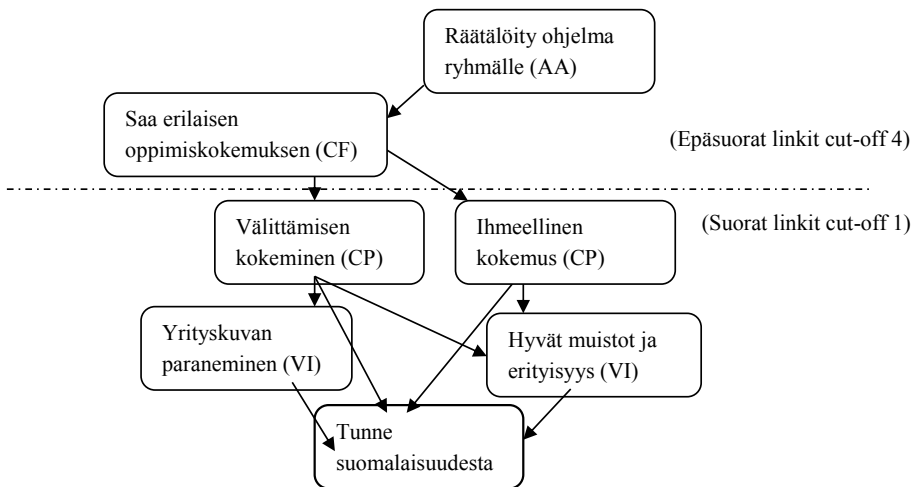
Edellä esitetyssä kuviossa kuvattiin suoria linkkejä, jotka liittyivät henkilökohtaisten suhteiden vahvistumisen arvoluokkaan. Näitä olivat yrityskuvan ja työilmapiirin paraneminen sekä hyvät muistot ja erityisyys. Psykologisista seurauksista linkittyivät arvoluokkaan suoraan

myös asiakastuntemuksen lisääntyminen, yhteenkuuluvuuden vahvistuminen, välittämisen kokemus sekä mutkaton ja leppoisa oleminen.

4.5.4 Tunne suomalaisuudesta

Neljäs arvoluokka yritysasiakkaan roolissa oli tunne suomalaisuudesta. Suomalaisuuden tunnetta haluttiin tuoda esiin kansainvälisille vieraille. Asiaselityksinä mainittiin muun muassa se, että suomalainen yhteiskunta näyttäytyi toimivana ja avoimena, kun metsässä ja luonnossa voitiin mennä melkein minne tahansa. Luonnossa oli turvallista ja mukavaa liikkua ja oli tilaa ympärillä. Opastuksen avulla voitiin entisestään nostaa suomalaisen luonnon ja kulttuurin arvoa, mukana oli kansallista ylpeyttä (Kuvio 28).

”Jokamiehen oikeus aiheuttaa ulkomaalaisille hämmennystä. Sitä haluan näyttää, varsinkin englantilaisille se on käsittämätöntä. Se auttaa heitä näkemään Suomen siinä valossa, että on toimiva yhteiskunta, voidaan liikkua vapaasti. Ei meillä marjat ja sienet metsästä lopu.” (H32.)



Kuvio 28. Tunne suomalaisuudesta arvokarttakuvauksena.

Epäsuorasti kyseiseen arvoluokkaan yhdistyivät ryhmälle räätälöity ohjelma ja erilainen oppimiskokemus. Ryhmälle räätälöity ohjelma otti haastattelujen mukaan huomioon vieraiden tottumukset ja taustan, esimerkiksi patikointi suomalaisille tarkoitti eri asiaa kuin ulkomaalaisille. Matkan pituuden käsitys ja odotus patikoinnista olivat erilaisia, viisi kilometriä oli pitkä matka amerikkalaisille, mutta ei suomalaisille.

”Suomalaisuus voi tulla esille monella tavalla. Mennään saunomaan ja avantoon tai toinen asia, mennään kodalle ja nuotiolle. Isännät vuolevat makkaratikun ja se on jo elämys, että kävellään sinne. Me ei oikein ymmärretä sitä, että se on erilaista ja hienoa. Se on varmaan meille vielä niin tavallista, itsestään selvää. Ei ymmärretä, että se on toisille niin erilaista ja upeaa, että ottavat valokuvia kaiken aikaa.” (H36.)

Erilaisen oppimiskokemuksen asiaselitykset liittyivät uudenlaisten toimintojen ja kokemusten löytämiseen luontomatkailupalvelusta. Se saattoi liittyä Suomen kulttuuriin ja suomalaisuuteen tutustumiseen sekä sen ymmärtämiseen, mistä suomalainen luovuus syntyy. Oppaan avulla johdateltiin osallistujia uusien tietojen tai erilaisen tekemisten äärelle. Seuraava esimerkki kertoi siitä, miten suomalainenkin oppi lähialueesta luontoretken aikana.

”Olen maakrapu, meri on tuntematon. Vesi sinällään elementtinä on hyvä. Jotain suurtahan se meri merkitsee. Vanha emäntä puhui siitä, että meri lähtee liikkeelle ja vielä kahden päivän päästäkin tulee mainingit. Jostain syystä oli sellainen otollinen hetki, että se puhutteli. Se oli ihan mukava, että hän kertoi siitä saaren historiasta, toi sellaista tietoa alueesta ja miten siellä on aikanaan eletty. Se on niin epätavallinen se saari. Sitä on itse hallittu, siellä on käräjät ja eri laitkin on voinut olla, kuin muualla maissa. Ja, miten ihmiset on elänyt, en ollut tullut kuuntelemaan mitä luentoa, mutta hän tapasi meidät muutenkin, huolehti ja siinä samalla ohimennen kertoili, se tuntui hyvältä.” (H31.)

Psykologisena seurauksena välittämisen kokemus edellytti kansainvälisten vieraiden taustojen selvittämistä, koska sen perusteella aikaansaatiin erilainen luonto- ja kulttuurikokemus, vasta erilaisuus teki palvelusta menestyksen kansainvälisten vieraitten keskuudessa. Yritysassiakkaan edustajat ja isännät loivat välittämisen tai vieraanvaraisuuden tunnelmaa ja tarjosivat mahdollisuuden tutustua suomalaisuuteen. Luonnon puitteet loivat positiivisen vireen asiakasyritystä kohtaan ja se saattoi synnyttää kilpailuvaltin. Luontomatkailuyrityksen henkilökuntaan kuuluvat olivat osaltaan profiloimassa asiakasyritystä ja auttoivat vieraiden huoltamisessa, joten kommunikointitavalle ja käytökselle asetettiin erityisiä ammatillisia vaatimuksia. Monet vieraista olivat matkustaneet ympäri maailmaa, joten odotukset olivat vaativia ja ainutlaatuisia. Henkilökohtainen kohtaaminen toimi suhteiden luomisen perustana.

Suomalaisuuteen linkittyivät suoraan välittämisen kokemus ja ihmeellisyyden kokemus sekä välillisinä arvoluokkina yrityskuvan paraneminen ja hyvät muistot. Ihmeellisyyden kokemuksesta kerrotaan esimerkissä.

”Meillä on täällä paatti Yrjö, joka lähtee tästä rannasta. Ne menevät tuonne yhdelle luodolle ulapan keskelle. Se on sellainen pieni saari tai luoto keskellä järveä, jossa seisoo smokkiin pukeutunut tarjoilija tarjottimen kanssa. Siitä tulee aina yllätys, siinä katoaa työrooli. Se aiheuttaa elämyksen, oikein tosi elämyksen. Kaikki kiinnittää huomionsa siihen ja silloin unohtuu se muu. On pysäyttävä juttu.” (H29.)

Yhteenvetona yritysasiakkaan roolin arvoluokista voitiin nimetä hyvinvointi ja virkistys, liiketoiminnallinen hyöty, henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen ja tunne suomalaisuudesta. Välillisistä arvoluokista yhdistyivät työilmapiiriin paraneminen hyvinvointiin, liiketoiminnalliseen hyötyyn ja henkilökohtaisten suhteiden arvoluokkaan. Yrityskuvan paraneminen linkittyi liiketoiminnalliseen hyötyyn, ammatilliseen ystävyyteen ja suomalaisuuden tunteeseen. Tunne innovatiivisuudesta yhdistettiin hyvinvointiin ja virkistykseen sekä liiketoiminnalliseen hyötyyn. Hyvät muistot ja erityisyys yhdistyivät hyvinvointiin, liiketoiminnalliseen hyötyyn, henkilökohtaisten suhteitten kehittymiseen ja suomalaisuuden tunteeseen.

5 Keskustelu asiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelun kontekstissa

Asiakkaan arvoa ja arvon muodostumista tarkastellaan tässä luvussa teorian ja empirian keskusteluna ja haetaan vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen: mitä on asiakkaan arvo, jota asiakkaalle muodostuu luontomatkailupalvelusta, miten se muodostuu ja mitä ovat asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvät tekijät luontomatkailupalvelun yhteydessä. Tuloksia tarkastellaan palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan viiden kysymyksen avulla: mitä, miten, missä, milloin asiakkaalle muodostuu arvoa luontomatkailupalvelun kontekstissa ja kuka on asiakas, jolle arvoa muodostuu.

5.1 Asiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta

Kun luontomatkailupalvelua tarjotaan yritysmarkkinoille, palvelun sisältöä suunnitellaan ja räätälöidään yleensä yritysasiakkaan ja ryhmän tarpeiden mukaiseksi. Räätälöimässä ovat luontomatkailuyritys ja yritysasiakasta edustava henkilö tai useita henkilöitä yhdessä. Palvelun räätälöinti yhdessä oli syynä myös siihen, että haastatteluvastaukset olivat verrattain positiivisia, toteutukset oli yhdessä suunniteltuja ja yritysasiakkaan haluamia. Kun räätälöityä toteutusta yhdistettiin asiakkaan kokemukseen means-end-mallin arvohierarkiaketjussa, päämäärät muuttuivat halutuiksi arvoluokiksi. Ng'n (2010, 277) mukaan yhdistämällä resursseja asiakkaan kanssa asiakas saa haluamansa. Negatiivisia kommentteja esiintyi yritysasiakkaiden haastatteluvastauksissa vain vähän, ne liittyivät esimerkiksi ylihinnoiteluun. Grönroosin (2008, 308) mukaan tarjoaja määrittää vaihtoarvon ja asiakas päättää, miten palvelu täyttää asiakkaan odotukset. Tällainen vaihtoarvo liittyi haastattelujen mukaan palvelun ostamiseen ja valintaan siten, että ostajan mielestä ylihinnoiteltua palvelua ei ostettu. Ostettu palvelu ei tuottanut pettymyksiä, kun se oli asiakkaan toiveiden mukaan räätälöity.

Jotkut haastateltavista mainitsivat, että luontomatkailupalvelua järjestettiin ja toteutettiin aiemmin oman henkilöstön toimesta, joten siitä oli syntynyt osaamista asiakkaille. Palvelun räätälöinti yhdessä oli luontevaa, asiakas osasi siis esittää vaatimuksia. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 13) koottiin yhteenvetona isännän, vieraan ja yritysasiakkaan roolien arvokarttojen sisältöluokat, joita kertyi yhteensä 73.

Taulukko 13. Sisältöluokkien yhteenveto arvokartoista.

| | Konkreet- tinen ominaisuus | Abstrakti ominaisuus | Toiminnalli- nen seuraus | Psykologinen seuraus | Välillinen arvoluokka | Loppuarvon arvoluokka |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|---|
| Isännän rooli | luonto- matkailun palvelu- paketti | kaikille sopivaa tekemistä | osallistutaan tekemiseen | tullaan hyvälle tuulelle | sopivuuden kokemus | vaikuttavuus |
| | luonto- aktiviteetti | vetovoimainen yrittäjä | saadaan laadukas kokemus | jaetaan yhteinen tunne- kokemus | varmuus asiakkaalle | terveellisyys |
| | luonto- ohjelmaa | asian- tunteva opastus | ryhmäy- dytään | koetaan hyvää palvelua | aitous | vieraan- varaisuus |
| | retki lähi- alueelle | vastaa asiakkaan mielenkiintoa | opitaan olemaan luonnossa | saadaan vaihtelua | turvallinen olo retkellä | maiseman kauneus |
| Vieraaan rooli | luonnon- ympäristö | ryhmää viihdyttäviä tekijöitä | ilo ja riemu näkyvät | voimaan- nutaan | onnistu- misen kokemus | heittäyty- minen, nautinto ja ilo |
| | | ulkoilmaa ympäriällä | opitaan luonnosta | kiinnostutaan | paluu luontoon, nostalgisuus | helppous |
| | | perinteistä tekemistä | tehdään joukkueina | unohdetaan kiire | kauneuden kokemus | vahva yksilö- kokemus, hyvä mieli |
| | | etsitään hiljaisuutta | saa aikaa miettiä | saadaan kokemus ryhmässä | nautinto sosiaali- suudesta | mielenrauha, kiireettömyys |
| | | ryhmälle rääätälöity ohjelma | osallistutaan tekemiseen | koetaan saavutus | ainutlaa- tuisuus | hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen |
| Yritys- asiak- kaan rooli | | vapaa-ajan viettoa yhdessä | viihdytään yhdessä | asiantuntemus lisääntyy | rentoutu- minen | hauskuus |
| | | yhteistä tekemistä korostava | vapaudutaan työrooleista | yhteen- kuuluvuus vahvistuu | inspiroi- tuminen | rakkaus kotimaahan |
| | | uudenlaista tekemistä korostava | on aikaa keskustella | välittämisen kokemus | hyvät muistot, erityisyys | hyvinvointi ja virkistys |
| | | | saadaan erilainen oppimis- kokemus | mutkatto- muutta ja leppoisuutta | työilmapiirin paraneminen | henkilö- kohtaisten suhteiden vahvistu- minen |
| | | | | asiakas- tuntemus lisääntyy | yrityskuvan paraneminen | suomalaisuus |
| | | | | ihmeellinen kokemus | | hyöty liike- toiminnalle |

Fredmanin ja Tyrväisen (2010, 180) mukaan luontomatkailusta on kyse, kun matkat suuntautuvat luonnonympäristöön, siellä vieraillaan, saadaan kokemuksia ja osallistutaan

aktiviteetteihin. Lisäksi luontomatkailun tunnuspiirteisiin liittyy kestävän kehityksen periaate. Kestävän kehityksen periaate ilmeni haastatteluvastauksissa valintaperusteena, loppuarvossa se näkyi epäsuorasti luonnonympäristöön liittyvänä, esimerkiksi maiseman kauneuden arvoluokassa tai matkustamiseen liittyvänä esimerkkinä, kuten ”emme halua ökyillä, ei lennetä helikopterilla luontoon”. Vastuullinen toiminta liittyi myös sosiaaliseen vastuullisuuteen ja alueellisten luontomatkailuyritysten suosimiseen palvelun tarjoajina.

Luontomatkailupalvelu yhdistyi maantieteelliseen paikkaan ja fyysiseen ympäristöön. Paikka, kohde ja luontoalue ovat luontomatkailupalvelussa tärkeitä tekijöitä (Fredman & Tyrväinen 2010, 178). Paikka ja luonnonympäristö on haastatteluissa mainittu ostamiseen liittyvänä valintatekijänä. Loppuarvossa paikka ja luonnonympäristö ilmenivät kotimaan rakkauden, kauniin maiseman ja suomalaisuuden arvoluokissa. Tulosten mukaan luonnonympäristö palvelupaikkana oli vastakohta kaupunkiympäristössä järjestettyyn vapaa-ajan palveluun. Haastattelujen mukaan kaupungeissa asuvat yritysasiakkaat eivät hakeudu itsekseen kovin aktiivisesti ja vapaaehtoisesti luonto- tai metsäretkille, ainakaan vieraiden kanssa. Luontomatkailuyritysten ja oppaiden kanssa saatiin siksi uudenlaisia kokemuksia turvallisesti ja asiantuntevasti. Yhtä tyypillistä luonnonympäristöä kotimaahan ja kauniiseen maisemaan yhdistettynä ei haastattelutuloksista ilmennyt, vaan monenlaiset maisemat viehättivät.

Luontomatkailupalvelun tarjoama fyysinen paikka edisti oppimisen kokemusta. Palvelusta etsittiin vaihtelua, opittiin uutta Suomesta tai lähialueesta. Uuden alueen ja uusien asioiden kokeminen oli niin tärkeää, että osa yritysasiakkaista vaihtoi vuosittain luontomatkailuyrittäjää, jotta retkeen ei tullut toistoa ainakaan paikan ja kohteen osalta. Suojelluilla luontoalueilla syntyi vetovoimaa muun muassa puhtaasta luonnosta ja erämaaluonnon tai hiljaisuuden kokemisesta. Ne olivat myös Reiniuksen ja Fredmanin (2007, 846) tutkimustuloksissa tärkeitä kokemuksia. Yhdessä haastattelussa mainittiin paikkana tai luonnonympäristönä suo. Sinne haluttiin mennä, koska suolla ei ollut käyty aiemmin. Tarkasteltaessa yleensä kokemuksia ja elämyksiä matkailussa, on luonnonympäristön, maiseman ja alkuperäisen luonnon todettu yhdistyvän tunnekokemuksiin (Farber & Hall 2007, 263).

Räikkönen (2007, 36–38) on tarkastellut kokemuksia fyysisinä ja henkisinä, jolloin fyysiset kokemukset ovat kehossa tapahtuvia, konkreettisia tuntemuksia ja henkiset kokemukset mielessä ja ajatuksissa tapahtuvia. Väitöskirjatutkimuksen tulosten arvoluokista esimerkiksi

vaikuttavuuden tunne yhdistyi sekä fyysisiin että henkisiin kokemuksiin, koska uutuuden kokemus liittyi henkisiin tuntemuksiin ja esimerkiksi perhokalastuksen kokeilu fyysisten taitojen kokemuksiin. Farberin ja Hallin (2007, 265) mukaan tarvitaan molemmat, jotta vahvaa tunnesisältöä muodostuu kokemustilanteessa. Vaikuttavuuden tunne, oppiminen ja uuden asian mukaan saaminen muodostuivat merkittäviksi. Vaikuttavuuden tunne vaati ammattitaitoisen oppaan, jonka tarinat saivat kiinnostuksen heräämään. Kaiken kaikkiaan vaikuttavuuden tunne sisälsi oppimista, jonka Pine ja Gilmore (1999, 30, 32) liittivät osaksi elämysteoriaa.

Elämykset synnyttivät kokemuksia, joita voidaan nimittää huippukokemuksiksi (Quan & Wang 2003, 300). Suomalaisuuteen yhdistyvää, jonkinlaista romantisoitunutta tunnetta herättivät luontomaiseman lisäksi tyypilliset, suomalaisuuteen yhdistyvät tekemiset, kuten saunominen tai avantouinti luontomatkailupalveluun yhdistyvinä. Muidenkin, usein suomalaisille tavallisten asioiden esilletuominen luontomatkailupalvelussa saattoi ulkomaalaisille olla ihmeellistä, esimerkkinä lumihankeen istutuminen tai kodassa nuotion ympärillä istuskelu tai erilainen oppimiskokemus mato-ongella olemisesta.

Hyvinvointimatkailun määrittelyn mukaan on kyse korkeat laatuvaatimukset täyttävästä palvelusta (Matkailun edistämiskeskus 2005), luonnonympäristössä joudutaan kuitenkin tinkimään monista ylellisyysseikoista. Erityisesti asiakaspalvelulta edellytettiin laadukkuutta, palvelualttiutta ja ammattitaitoa. Luontomatkailupalvelussa hyvinvoinnin ja virkistysen tunne syntyi erityisesti ihmisten välisistä suhteista ja avoimista keskusteluista. Erilainen tilanne ja ympäristö tukivat sosiaalista kanssakäymistä. Virkistymisen tunne syntyi luonnontilaisesta paikasta ja luontokokemuksista, jotka liittyivät myös Raadikin ym. (2010) tutkimuksissa virkistymiseen. Haastattelujen mukaan virkistyminen syntyi lisäksi ponnistelusta ja itsensä haastamisesta, jota toisten kannustukset tukivat.

Kannustematkailun piirteitä, jota muun muassa (Sheldon 1995; Witt, Gammon & White 1992) ovat tutkineet, ilmeni haastattelutuloksissa. Esimerkiksi hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen tai vahva yksilökokemus ja hyvä mieli loppuarvona ilmensivät palkkion tunnetta ainutlaatuisista kokemuksista. Luontomatkailu tarjosi epätavallisen tilanteen yhdessäoloon, keskusteluihin ja liiketoiminnan edistämiseen asiakkaiden kanssa. Haastateltavat kokivat merkityksellisenä sen, että yritys halusi panostaa luontoretkeen. Henkilöstölle luontomatkailupalvelu tarjosi keskusteluyhteyksien ja työilmapiirin paranemista

retken jälkeenkin. Haastateltava kuvasi tätä teemaa seuraavasti: ”miksi me mentäisiin köyhäilemään, se saattaisi tuntua jo siltä, että henkilökuntaa ei enää arvosteta”. Erityisyyden ja hyvien muistojen -arvoluokka lisäsi yrityksen kilpailukykyä ja tunnettuutta osallistujien keskuudessa, luontomatkailupalvelun onnistuessa se myös paransi yrityskuvaa. Liiketoiminnallista hyötyä saatiin, kun tarjottiin vieraille parasta. Erityiskokemuksen saaminen ja palvelun vaikuttavuuteen panostaminen ovat tyypillisiä kannustematkailulle (Hastings ym. 1988), joten liiketoiminnallista hyötyä etsittiin juuri palkitsevuuteen rinnastettavilla kokemuksilla.

Tuloksista kävi ilmi, että yritysasiakkaiden näkökulmasta luontomatkailupalvelu rinnastettiin asiantuntijapalveluun, koska sen yhteydessä ostettiin luontomatkailuyrittäjän ammattimaista toteutusta ja erityistä asiantuntemusta. Asiantuntemusvaatimuksia esitettiin useissa sisältöluokissa, esimerkkeinä vetovoimainen yrittäjä, asiantunteva opastus, vieraanvaraisuuden ja vaikuttavuuden tunne tai ryhmän haltuun ottaminen ja hyöty liiketoiminnalle. Luontomatkailuyrityksen osaava toiminta profiloi yritysasiakasta vieraille ja toteutti samalla yritysasiakkaan suhdetoimintaan. Palvelu oli nimenomaan asiantuntijapalvelua, kuten Fitzsimmons ym. (1998, 372) ovat luokitelleet yritysten käyttämää asiantuntijapalvelua ammattimaiseksi palveluksi.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaalle siis muodostui arvoa luontomatkailupalvelun kontekstissa. Heinonen ja Strandvik (2009, 46) painottavat sitä, että asiakkaaseen, palveluun ja tilanteeseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä toisiinsa, kun asiakkaalle muodostuvaa arvoa arvioidaan. Luontomatkailupalvelu tarjosi haastattelutulosten mukaan palveluun liittyviä kokemuksia, kuten oppaan palvelu, tilanteisiin liittyviä kokemuksia, kuten yhdessä koettu hauskuuden tunne ja toisaalta osallistujaan itseä liittyviä kokemuksia, kuten tilanteeseen uppoutuminen.

5.2 Keskustelu asiakkaalle muodostuneesta arvosta

Tämän väitöskirjatutkimuksen alaongelmista yksi liittyy siihen, mitä on arvo, jota asiakkaalle muodostuu luontomatkailupalvelusta. Means-end-mallin arvohierarkiassa arvoa on selvitetty erityisesti vuorovaikutuskokemuksen jälkeen syntyneenä kokemuksellisenä arvona (Woodruff 1997, 142; Helkkula ym. 2012, 61). Loppuarvon arvoluokat muodostuivat kokijalle sisäisinä

merkityksinä ja tunnekokemuksina, ne sopivat täten palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaiseen käyttöarvon arvomäärittelyyn (Grönroos & Voima 2013). Koska käyttöarvoa ei palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan ole varsinaisesti luokiteltu, tulkitaan tässä alaluvussa hierarkkisten arvokarttojen kuvioissa esitettyjä arvoluokkia vertaamalla niitä aiemmin palvelumarkkinoinnissa esitettyihin arvoluokituksiin. Arvoluokituksia ovat esittäneet esimerkiksi Anderson ym. (1993) sekä Anderson ja Narus (1998) ja kuluttajamarkkinoilla Holbrook (1999), Addis ja Holbrook (2001) ja Sheth ym. (1991).

Yritysassiakkaan roolissa yksi arvoluokista on hyöty liiketoiminnalle. Se kuvastaa yritysassiakkaan organisatorisen tason arvoa tai mieluummin hyötyä. Anderson ym. (1993, 5) määrittelee taloudellisen hyödyn yhdeksi arvoa kuvaavaksi seikaksi. Asiakas kokee saavansa hyötyä ja olevansa tyytyväinen, jos positiiviset tekijät ovat merkittävämpiä kuin uhrauksiin yhdistettävät tekijät (Zeithaml 1988, 15). Tyypillistä on, että hyötyä arvioidaan, mitataan ja analysoidaan jälkikäteen.

Haastatteluaineistossa mainittiin sekä hinta että budjetti ostoon liittyvinä tekijöinä, mutta ne eivät tässä väitöskirjatutkimuksessa nousseet edes ominaisuuksien tasolle, koska haastattelujen mukaan muut kuin hintatekijät koettiin tärkeämpinä. Uhrauksista mainittiin hinnan lisäksi esimerkiksi tutustuminen etukäteen tarjoajaan ja paikkaan, jotta saatiin varmuus palvelutasosta ja yrittäjästä. Muita uhrauksiin rinnastettavia tekijöitä olivat liian pitkä etäisyys kohteeseen tai se, että joutui osallistumaan palvelun tuottamiseen, esimerkiksi huolehtimaan tilojen siisteydestä. Koska uhraukset olivat pienempiä kuin hyödyt, luontomatkailupalvelu koettiin helpommaksi ostopalveluna kuin itse tehtynä. Sitä kuvattiin esimerkiksi siten, että ”vielä 10–15 vuotta sitten järjestettiin kaikki itse, tilattiin ruoat, hankittiin juomat, keksittiin ohjelmat, hankittiin bussit, tehtiin ja koottiin kaikki, se oli hemmetin työ.”

Grönroosin (2011b) mukaan yritysassiakkaan prosessia on tarkoitus tukea palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisessa asiakassuhteessa. Samalla tuetaan asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Tulosten mukaan luontomatkailuyrittäjä auttoi yritysassiakkaan liiketoimintaprosesseja, erityisesti asiakassuhteiden hoitamisessa ja sitä kautta taloudellisten tulosten saavuttamisessa. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi luontomatkailupalvelun aikana syntyneet uudet

hankeideat, mikä tarkoitti vieraiden ja isäntien välistä keskustelua, jotka johtivat lisääntyvään yhteistyöhön ja liiketoiminnan hyötyjen kasvattamiseen.

Ostajan ja yritysasiakkaan roolissa ostetaan siis hyötykokemuksia, saman ovat Flint ja Woodruff (2001, 327) todenneet palvelumarkkinoinnin ostamisessa yleensä olevan. Haastattelujen perusteella hyötyjä arvioitiin jälkikäteen, joten kyse oli kokemuksellisesta käyttöarvosta, joka liittyi liiketoiminnan vahvistumiseen ja siihen, että hyvin järjestetystä tilaisuudesta saatiin kilpailuetua, onnistumisesta positiivisia heijastusvaikutuksia tai hyvää mainetta. Anderson ym. (1993, 5) määritteli yritysasiakkaan arvoulottuvuuksiksi myös sosiaalisen ja palvelullisen arvon tai hyödyn. Sosiaaliseen arvoulottuvuuteen voitiin yhdistää henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen ja vieraanvaraisuus, palvelulliseen arvoulottuvuuteen oston ja käytön helppous ja vaivattomuus.

Yritysmarkkinoille on tyypillistä korostaa rationaalisuuteen liittyviä ostopäätös- ja ostoprosesseja (Munnukka & Järvi 2008, 253). Arvoluokkien perusteella todettiin, että rationaalisten kokemusten merkitys oli vähäisempää, kuin nautinnollisten kokemusten. Saatuja arvoluokkia tulkittiin Addisin ja Holbrookin (2001, 58–61) mukaan ja niitä ryhmiteltiin hyödyllisyyden ja nautinnollisuuden näkökulmiin. Koska hyödyllisyyden näkökulmassa kiinnitettiin huomiota toimivuuteen, pysyvyyteen, rationaalisuuteen ja analyysihin, yhdistettiin väitöskirjatutkimuksen arvoluokista kyseiseen ryhmään helppous ja vaivattomuus, henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen, vieraanvaraisuus ja tunne terveellisyydestä, hyvinvointi ja virkistys, suomalaisuus sekä hyöty liiketoiminnalle. Varsinkin ulkomaalaisille vieraille haluttiin kertoa suomalaisuudesta asioita, jotka jatkossa hyödyttävät asiakasyrityksen toimintaa, esimerkkinä ”suomalainen luonto kuvastaa omia ympäristöystävällisiä tuotteitamme”. Terveellisyyden tunne ja hyvinvointi olivat hyödyllisiä, koska ulkoilma ja erilaiset aktiviteetit koettiin sopivana vastapainona sisätiloissa tapahtuville kohtaamisille.

Monet arvoluokista sopivat palvelumarkkinoinnin eri arvoluokituksiin, kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin arvoluokituksiin (Taulukko 14). Holbrookin (1999, 6–9) mukaan asiakkaan rooli on aktiivinen, mikä on yhteensopiva asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman kanssa, siksi tukeuduttiin tähän luokitukseen. Holbrookin (1999, 12–13) arvotypologiassa helppous ja vaivattomuus tulkittiin kuuluvaksi ulkoiseen ja itseen kohdistuvaan tehokkuuden arvoulottuvuuteen. Luontomatkailupalvelun aikana

vahvistettiin henkilökohtaisia suhteita, mikä arvoluokkana liittyi tarjoajan ja asiakkaan väliseen, mutta myös asiakkaan ja osallistuvien vieraiden väliseen kanssakäymiseen. Holbrookin (1999, 12–15) arvoluokituksessa vieraanvaraisuuden tunne yhdistyi vastaanottavana ja itseen kohdistuvana erinomaisuuden ja laadun arvoulottuvuuteen.

Arvoluokkana helppouden ja vaivattomuuden arvoluokka isännän roolissa muodostui tärkeäksi siksi, että isäntä saattoi itse heittäytyä ja nauttia luontomatkailupalvelusta, mikä puolestaan kertoi arvon nautinnollisesta luonteesta. Väitöskirjatutkimuksen arvoluokista nautinnollisuuden näkökulmaan voitiin yhdistää heittäytymisen ja ilon lisäksi hauskuus, vahva yksilökokemus ja hyvä mieli, mielenrauha ja kiireettömyys, maiseman kauneus sekä rakkaus kotimaahan. Maiseman kauneus edusti esteettisyyttä korostavaa, itseen kohdistuvaa arvoulottuvuutta (Holbrook 1999, 19–20). Nautinnollisuuden näkökulmaan liitettiin kuuluviksi sellaisia arvoluokkia, jotka yhdistyivät tunnekokemuksiin ja vahvoja tuntemuksia herättäneisiin elämyksiin. Luschin ym. (2007, 11) mukaan arvoa voidaan liittää elämyksiin. Kun henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen yhdistettiin isäntien ja heidän vieraidensa väliseen suhteeseen, se voitiin yhdistää myös nautinnollisuuden näkökulmaan. Nautinnollisuuden nähtiin syntyvän yksilön tunnekokemuksiin perustuvasta palvelun käytöstä.

Shethin ym. (1991, 160) luokituksessa eroteltiin episteemiset, tunteisiin ja tilanteisiin liittyvät arvotekijät sekä sosiaaliset ja toiminnalliset arvotekijät. Episteemiseen arvoryhmään voitiin yhdistää uusien asioiden ja kertomusten mukaan saaminen ja vaikuttavuuden tunne, kyse oli uuden oppimisesta ja omien tarinoiden syntymisestä kokemuksen jälkeen. Emootioihin ja tunteisiin liittyi vahva tunnetila, joka kertoi esimerkiksi ainutlaatuisuudesta tai suuresta merkityksestä kokijalle (Kim ym. 2012, 15). Tällöin voitiin tulkita arvon muodostuvan sisäisenä tunteena, jossa kokija itse vaikutti arvon muodostumiseen. Tunteisiin yhdistyviä kokemuksia saatiin vieraan roolissa, kuten arvoluokat vahva yksilökokemus ja hyvä mieli, rakkaus kotimaahan sekä nautinto yhteisestä tunnelmasta ja onnistumisesta kertoivat.

Tilanteisiin liittyvät tekijät johtivat myös arvon kokemiseen (Sheth ym. 1991). Elämysten kohdalla puhuttiin tilanteeseen tai ympäristöön uppoutumisesta, mikä tarkoitti elämistä siinä hetkessä, jonkinlaista ajan pysähtymistä (Pine & Gilmore 1999, 33; Berry ym. 2002; Oh ym. 2007, 121). Taulukossa esitetään yhteenvetona luontomatkailupalvelun arvoluokat sen perusteella, miten arvoa on tulkittu arvoteorioiden pohjalta (Taulukko 14).

Taulukko 14. Asiakkaan arvon tulkintaa arvoteorioiden perusteella.

| Arvoluokka | Holbrookin (1999) arvotypologia | Addis & Holbrook (2001) nautinnollisuus tai hyödyllisyys | Shethin ym. (1991) arvoluokitus | Andersonin ym. (1993) luokitus |
|--|---|--|--|--------------------------------|
| Isännän rooli | | | | |
| Vieraan-varaisuus | Erinomaisuus, ulkoinen, itseen kohdistuva ja vastaanottava arvo | | Sosiaalinen arvo | Palvelullinen hyöty |
| Terveellisyys | | Hyödyllisyyden näkökulma | Tilanteeseen liittyvä arvo, kontrastisuus | |
| Maiseman kauneus | Esteettinen, sisäinen, vastaanottava arvo | Nautinnollisuuden näkökulma | | |
| Heittäytyminen nautinto ja ilo | | Nautinnollisuuden näkökulma | Tilanteeseen ja toiminnallisuuteen liittyvä arvo | |
| Saa mukaansa uutta, vaikuttavuus | | | Episteeminen arvo | |
| Helppous ja vaivattomuus | Tehokkuus, itseen kohdistuva, ulkoinen arvo | Hyödyllisyyden näkökulma | | Palvelullinen hyöty |
| Vieraan rooli | | | | |
| Vahva yksilökokemus, hyvä mieli | | Nautinnollisuuden näkökulma | Emotionaalinen arvo | |
| Mielenrauha, kiireettömyys | | Nautinnollisuuden näkökulma | Tilanteeseen liittyvä arvo | |
| Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen | | Nautinnollisuuden näkökulma | Emotionaalinen ja sosiaalinen arvo | |
| Hauskuuden tunne | | Nautinnollisuuden näkökulma | Emotionaalinen ja toiminnallisuuteen liittyvä arvo | |
| Rakkaus kotimaahan | | Nautinnollisuuden näkökulma | Emotionaalinen arvo | |
| Yritysassiakkaan rooli | | | | |
| Hyvinvointi ja virkistys | | Hyödyllisyyden näkökulma | Tilanteeseen liittyvä arvo, kontrastisuus | |
| Henkilökohtaiset suhteet | | Hyödyllisyyden näkökulma | Sosiaalinen arvo | Sosiaalinen hyöty |
| Tunne suomalaisuudesta | | Hyödyllisyyden näkökulma | Sosiaalinen arvo | Sosiaalinen hyöty |
| Hyöty liiketoinnille | | Hyödyllisyyden näkökulma | | Taloudellinen hyöty |

Vieraan roolissa syntyi arvoluokka kiireettömyydestä ja mielenrauhasta, jolloin ”on voinut olla omissa ajatuksissa ja jättää samalla muu ohjelma ja toiset osallistujat omien ajatusten

ulkopuolelle”. Tilanteeseen uppoutumiseen liitettiin lisäksi ”heittäytyminen ohjelman vietäväksi”, jolloin asiakas saattoi kokea nautinnon ja ilon tunnetta siinä hetkessä. Sosiaaliseen arvoon yhdistyi vieraanvaraisuuden tunne, henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen ja tunne suomalaisuudesta. Toiminnallinen tekeminen koettiin esimerkiksi hauskuuden arvoluokassa, josta haastateltava kertoi seuraavasti ”mihin kaikkeen sitä pystyy, ylittää itsensä, kun porukka vie”. Seuraavan taulukon perusteella arvo näyttäytyy asiakkaan eri rooleissa erilaisena.

Vieraan roolissa asiakkaalle muodostunut arvo oli henkilökohtaisesti koettua arvoa, nautinnolliseen näkökulmaan liittyvää ja emotionaalista arvoa, joka ilmeni vahvana tunnetilana ja viihteellisenä kokemuksena. Yritysassiakkaan roolissa asiakkaalle muodostunut arvo tässä väitöskirjatutkimuksessa liittyi rationaalisuuden ja hyödyllisyyden näkökulmaan. Tällöin asiakkaan arvo yhdistyi organisatoriseen tasoon kuuluvaksi, se hyödytti suoraan tai välillisesti yritystä. Isännän roolissa arvo yhdistyi sekä henkilökohtaisiin että organisatorisiin arvon muodostumisen tasoihin. Arvo myös näyttäytyi hajanaisempana ja monipuolisempana kuin asiakkaan muissa rooleissa.

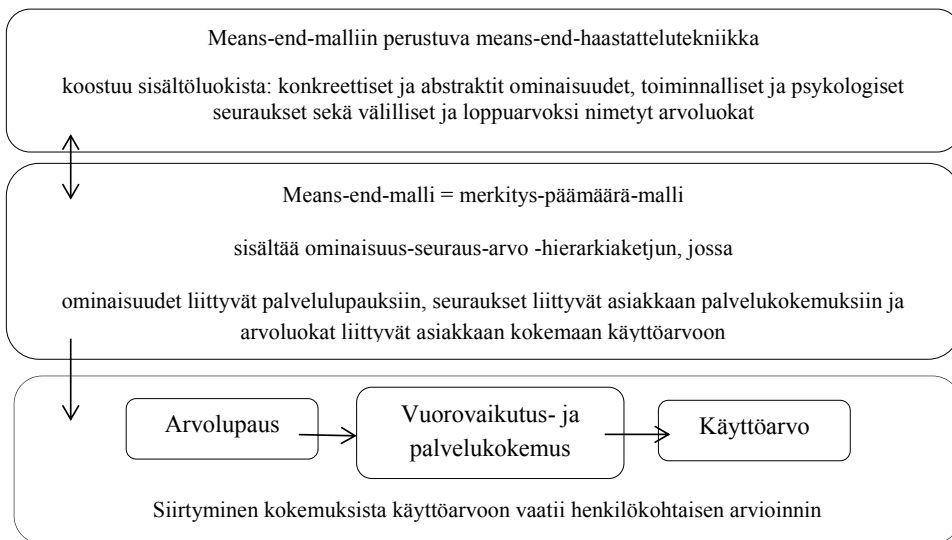
Yhteenvetona voidaan todeta, että isännän ja vieraan rooleissa muodostunut arvo voidaan tulkita asiakkaan omana kokemuksena ja arvon tunteena. Yritysassiakkaan roolissa arvoluokat kuvaavat yritykselle tulevia organisatorisen tason hyötyjä. Vaikka arvo on henkilöön liittyvää ja omakohtaista, se on myös luonteeltaan suhteellista, jolloin se tarkoittaa sitä, että arvoluokat voivat vaihtua mitattaessa samaa asiaa samoilla haastateltavilla seuraavalla kerralla. Palvelumarkkinoinnin perinteiset luokitukset tavallaan pakottavat kategorisoimaan asiakkaan arvoa tiettyihin luokkiin, vaikka arvo on yksilöllisesti muodostuvaa. Voidaan todeta, että ainakaan yksi perinteinen luokitus ei kykene selittämään asiakkaan arvon ulottuvuuksia.

5.3 Keskustelu asiakkaan arvon muodostumisesta

Yksi väitöskirjan tutkimuskysymyksistä liittyi siihen, miten arvoa muodostuu asiakkaalle luontomatkailupalvelusta. Arvon muodostumisen prosessia tarkastellaan means-end-mallin hierarkkisen prosessin avulla sekä palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan tarkastelun avulla.

5.3.1 Asiakkaan arvoa muodostuminen hierarkkisena prosessina

Arvo liitettiin teoreettisessa ja empiirisessä tarkastelussa means-end-mallin teoriaan (Woodruff 1997; Sondergaard 2005). Means-end-malli ja laddering-analyysi toivat esiin hierarkkisia askelmien ketjuja, joita kuvattiin yksityiskohtaisesti empiirisen osan arvokartoissa. Koska haastateltava käsitteellisti kokemuksensa abstraktiotasoa arvoluokiksi, arvoluokat eivät yhdistyneet kohteeseen tai objektiin, vaan asiakkaalle itselleen muodostuneeseen, omakohtaisesti tulkittuun arvoon. Woodruffin (1997) mukaan asiakkaan arvo muodostuu prosessinomaisesti. Palveluominaisuudet sisältävät arvolupauksia, vuorovaikutus- ja palvelutilanne kokemuksia ja asiakkaan arvioinnin jälkeen syntyy arvoluokka, joka kuvastaa käyttöarvoa. Seuraavassa sovitetaan yhteen means-end-mallia ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan käyttöarvoa (Kuvio 29).



Kuvio 29. Means-end-mallin, arvolupausten ja käyttöarvon liittymäkohtia.

Grönroosin (2011a) mukaan arvoa muodostetaan yhdessä ja erikseen, tarjoajan prosessi on asiakkaalle näkymätön vaihe ja siinä tarjoaja määrittelee arvolupauksia. Tarjoajan sanotaan luovan potentiaalista arvoa tai antavan arvolupauksia ennen käyttötilannetta, tarjoajan valmistautumisen yhteydessä (Grönroos 2011a, 283; Ballantyne ym. 2011, 204–205). Grönroos (2008, 307–308) tarkastelee tarjoajan prosessia, kun hän selvittää yleisesti fasilitoinnin merkitystä asiakkaan arvon muodostumiseen. Vuorovaikutus- ja palveluvaihe on

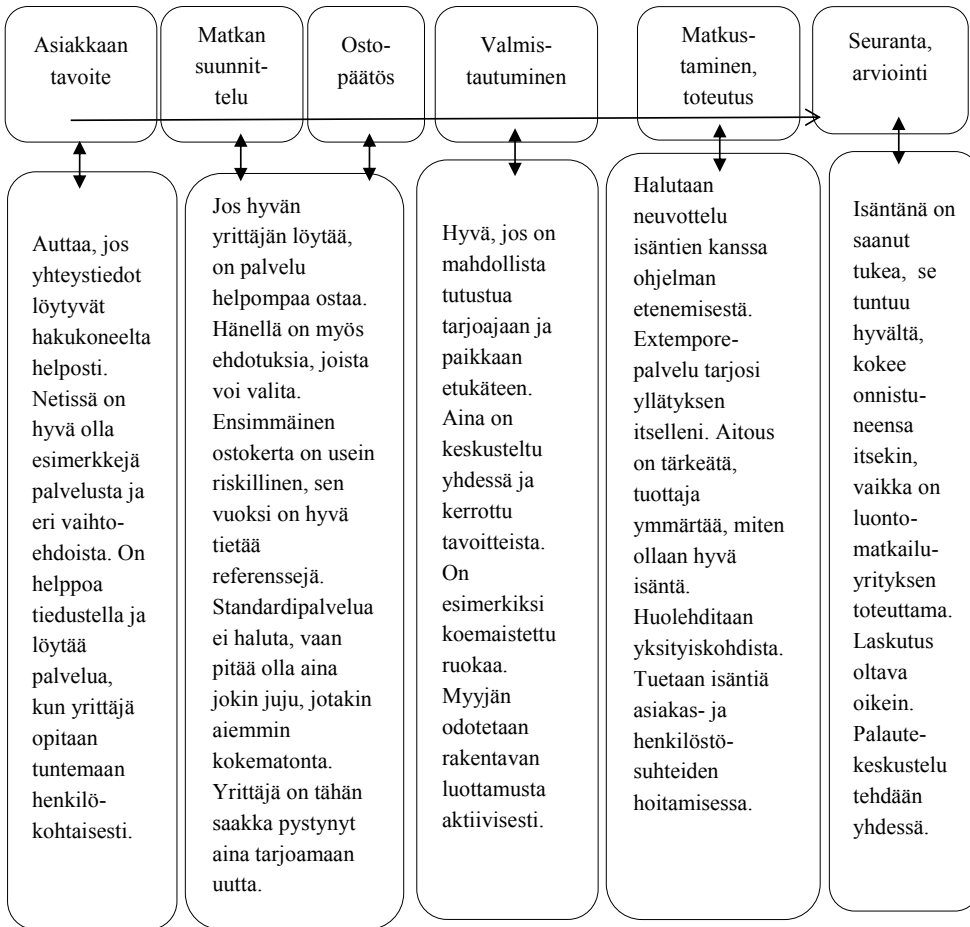
molemmille näkyvä prosessin vaihe ja sen aikana syntyy kokemuksia puolin ja toisin. Asiakkaan prosessi on tarjoajalle näkymätön ja asiakkaan prosessissa muodostuu arvo asiakkaalle, siis käyttöarvo.

5.3.2 Arvon muodostumisen tukeminen luontomatkailupalvelun yhteydessä

Luontomatkailuyrityksen toimesta asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen tapahtuu erityisesti vuorovaikutustilanteissa, kuten osto- ja käyttötilanteissa. Asiakkaan arvon muodostumista voi tapahtua muulloinkin, muun muassa sitä tapahtuu näkymättömien ja mentaalisten prosessien aikana (Helkkula ym. 2012, 67).

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa mahdollisuuksia asiakkaan arvon muodostumisen tukemisesta tapahtuu eri yhteyksissä, kuten palvelukehityksessä, innovaatioiden etsimisessä, asiakassuhteissa, vuorovaikutuksessa tai oppimisessa (Pralad & Ramaswamy 2004a; 2004b; Ballantyne & Varey 2008; Grönroos 2011a, 290). Payne ym. (2008) kuvasivat matkailuprosessia, jossa jokaisessa vaiheessa oli mahdollista tukea asiakkaan prosessia. Haastatteluissa mainittiinkin luontomatkailuyrityksen tekemisiä, jotka tukivat asiakkaan arvon muodostumisen prosessia, seuraavassa on esimerkkejä tuen muodoista (Kuvio 30).

Prosessin edetessä luontomatkailupalvelussa tuettiin asiakkaan arvon muodostumista asiakassuhteessa, vuorovaikutustilanteessa ja opittaessa toisilta. Asiakkaat kokivat arvon muodostumiseen yhdistyviä tilanteita silloin, kun vieraat ja osallistujat keskustelivat ja toimivat yhdessä, jolloin toteutui järjestetyn ohjelman lisäksi spontaani yhdessä oleminen. Ballantynen ja Vareyn (2008, 12) mukaan tarvitaan keskustelua erilaisina ajankohtina. Luontomatkailupalvelussa keskustelut isäntien ja vieraiden kesken liittyivät epäviralliseen, luontoaktiiviteettien vapauttamaan tilanteeseen. Keskustelutuloksissa tulivat esiin muun muassa uudet yhteistyömuodot, spontaanit hankeideat ja siitä seuranneet arvon muodostumisen tunteet ja hyödyt jatkoyhteistyöstä. Myös vieraina olleiden henkilöiden välillä syntyi uusia yhteistyöideoita, joista kaikki jatkossa hyötyisivät.



Kuvio 30. Luontomatkailuyrityksen tuki asiakkaan arvon muodostumisessa.

Asiakkaan roolin muuttuminen aktiiviseksi palvelumarkkinoinnin muutosten mukana teki asiakkaasta tarjoajayrityksen yhteistyökumppanin (Ramirez 1999, 52; Akaka & Chandler 2011, 254). Samalla asiakkaasta tuli tarjoajayritykselle entistä tärkeämpi. Sen mukaan luontomatkailuyritys käytti resurssejaan palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen, mutta asiakkaiden resurssien käyttäminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Yksi haastateltava oli ollut vapaaehtoisesti vieraidensa kanssa testaamassa uutta palvelua, siis kehittämässä luontomatkailuyrittäjän palvelutarjontaa. Harvinaiseen palvelutestaukseen uskallettiin ryhtyä, koska kyseessä oli pitkäaikainen luottamussuhde asiakkaan ja luontomatkailuyrittäjän välillä.

Väitöskirjatutkimuksen tuloksissa todettiin, että asiakkaan vastuulla oli toimia yritysasiakkaan edustajana tai isäntänä vuorovaikutustilanteessa. Jos asiakas joutui palvelun tuottamisen

rooliin, se koettiin negatiivisena. Negatiiviset esimerkit liittyivät esimerkiksi tilanteisiin, joissa asiakkaat ”kiillottamaan juomalaseja” tai ”pyytelemään vierailta anteeksi WC-tilojen epäsiisteyttä”. Prahaladin ja Ramaswamyn (2004b, 13) mukaan on asiakkaan arvon muodostumisen tukemisesta tullut taloudellinen, resurssin vaihdannan peruste. Jotta asiakas suostui luovuttamaan oman resurssinsa, täytyi yrityksen saada asiakas vakuuttuneeksi toiminnastaan, jolloin perusasioiden oli oltava kunnossa.

Asiakkaan täytyi tuntea saavansa vastinetta osallistumisesta yhteistyöhön. Yritystä haastettiin täten mukaan toimimaan yhdessä asiakkaiden kanssa (Grönroos & Voima 2013, 137). Luontomatkailuyritys tuki asiakkaan arvon muodostumista esimerkiksi siten, että yrityksen vastuulla oli ryhmän haltuun ottaminen ja tilaisuuden vieminen asiakkaan toivomalla tavalla eteenpäin. Haastateltavista osa luovutti vastuun palvelun hoitamisesta luontomatkailuyritykselle, asioista kuitenkin sovittiin etukäteen. Osa haastateltavista korosti palvelun toteuttamista yhdessä esimerkiksi siten, että luontomatkailuyrityksen tehtävänä oli isännän roolin tukeminen ohjelman edetessä ja yhdessä kannettiin vastuuta vieraiden turvallisuudesta, jolloin tarjoajalla oli vastuu oman palvelun turvallisuudesta ja yritysasiakkaalla moraalinen vastuu vieraista.

Palvelutarjoajat ovat yhä kiinnostuneempia ymmärtämään asiakkaan arvoon liittyviä tekijöitä, jotta he voivat entisestään kehittää palvelua, jolloin kyse on oppimisesta (Payne ym. 2008, 87–89). Esimerkki kertoo myös päivävästaisestä toiselta oppimisesta, haastatteluesimerkin mukaan luontomatkailuyrittäjällä oli erittäin hyvä malli tai kaavain tarjouspyynnön rastittamiseen. Yritysasiakas otti sen käyttöön ja se opetti palvelutarjooman paketointia asiakkaan omassa liiketoiminnassa. Opittiin siis toisilta, mikä lisäsi arvon muodostumista.

Asiakkaan arvon muodostumisen tukemisessa ei ole kyse ainoastaan resurssien yhdistämisestä. Kyse on mahdollisuudesta ottaa käyttöön tai vaihtaa resursseja. (Moran & Ghoshal 1999, 395.) Käyttöarvon muodostumisessa ja resurssien yhdistämisessä onkin ollut tärkeää ymmärtää asiakkaan odottamaa palvelua ja hänen haluamiaan arvostuksen kohteita (Strandvik ym. 2011, 135), suhteisiin liittyviä tavoitteita (Lindgreen ym. 2012, 208; Epp & Price 2011, 39), rooleja (Akaka & Chandler 2011, 247) tai verkostoja (Gummesson & Mele 2010). Ne kaikki liittyivät arvon muodostumiseen. Väitöskirjatutkimuksessa saadut arvoluokat kuvaavat käyttöarvon sisältöä.

5.3.3 Asiakkaan arvon muodostuminen asiakkaan kontekstissa

Asiakkaalle muodostuu arvoa enimmäkseen yrityksen kanssa tapahtuvan, näkyvän vuorovaikutusprosessin ulkopuolella (Heinonen ym. 2010, 535; Helkkula ym. 2012, 67). Heinosen ym. (2010, 539) mukaan matkalle lähettäessä arvoa muodostuu arvokäsityksenä jo ennen matkaa ja sen jälkeen erityisinä muistoina. Asiakkaan elämässä arvon muodostuminen on asiakkaan oman prosessin tulosta, jota kuvataan kumuloituvaksi (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos & Voima 2013, 146). Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan arvo ei linkity ainoastaan palvelu- ja vuorovaikutusprosessiin, vaan se ulottuu vuorovaikutusprosessin taakse tai sen ulkopuolelle (Grönroos & Voima 2013). Asiakas saa kokemuksia elämänsä aikana eri tilanteissa ja siksi arvoa muodostuu eri asioista, sitä on karttunut eri henkilöille eri lailla.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan arvon muodostumisessa muuttuu siis kontekstin käsite (Heinonen ym. 2010, 539). Se ei tässä väitöskirjatutkimuksessakaan ole enää luontomatkailupalvelun konteksti eikä luontokonteksti eikä käyttö- tai vuorovaikutustilanne, vaan se on asiakkaan elämän tai todellisuuden konteksti, jossa jokainen on oman henkilökohtaisen arvon muodostaja, asiakas on siis aktiivisessa roolissa (Helkkula ym. 2012, 61).

Laddering-menetelmän luonteeseen kuului, että yhden ihmisen arvohierarkkinen prosessi ei ole tunnistettavissa. Aineistosta voidaan kuitenkin poimia esimerkkejä erilaisista hierarkkisista ketjuista, joista ohessa on kolmen eri haastateltavan arvohierarkkinen ketju. Ne on poimittu vastauksista ennen aineiston tulkintaa. Esimerkkien avulla halutaan kertoa siitä, miten samantyyppinen kokemus vaihtelee henkilöltä toiselle ja arvon muodostuminen on yksilöllistä, ihmisen aiempaan taustaan liittyvää. Palvelun käyttötavoite on yhteydessä tietenkin myös kokemuksen vaihteluun. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltavalle on arvon muodostumisen perusta sosiaalisessa kanssakäymisessä, yhteisessä hauskuudessa ja kertomusten ja vaikuttavuuden tunteen syntymisessä, toiselle taas ulkoilman terveellisyys, aistihavainnot ja rauhoittumisen tunne, kolmannelle sosiaalinen kanssakäyminen ja asiakkaiden keskinäinen keskustelu strategisena ajatteluna.

Poiminta on haastattelutekstistä, haastateltavalla oli pitkältä ajalta kokemuksia ostajan sekä isännän ja vieraan rooleista luontomatkailupalvelun kontekstissa.

(AC) Ostettiin kalastuspaketti –

(AA) kaikissa meissä suomalaisissa piilee kalastamisen halu –

(CF) ihmiset tykkää kalastaa, jos kaikki on valmiina, kaljapullotkin telineissä, on hyvät varusteet, hyvät ruoat, hyvät välineet ja saa kalastaa –

(CP) opitaan samalla, miten kalat otetaan irti, ne fileoidaan rannassa ja savustetaan valmiiksi –

(VI) saaliilla on merkitystä, kerran kaveri sai 20 kilosen lohien ja soitti vaimolle, että nyt kaikki marjat pois pakkasesta, sinne tulee mun lohi - tarina jää elämään ja kerran oltiin metsällä ja kaveri sai yhden variksen –

(VT) näistä tulee legendoja. (H10.)

Toinen esimerkki kertoo myös kalastamisesta, mutta haastateltavalla on osto- ja käyttökokemusta yli kymmenen vuotta vähemmän.

(AC) Viimeksi ostettiin kalastusretki –

(AA) keli on aika iso osa sitä –

(CF) oltiin veneellä merellä, meri sinällään on vaikuttava, olen aina itse tykännyt merestä, se on erilainen, on ne tuoksut ja kaikki muutkin –

(CP) on koko päivän ulkoilmassa, autolla mentiin, on vähän viilettä, mutta saatiin olla ulkoilmassa –

(VI) koska tykkään luonnosta, on jotenkin niin, että ei vois kuvitella olevansa jatkuvasti koko päivän neljän seinän sisällä –

(VT) kaikki oli niin rauhallista. (H26.)

Kolmas esimerkki kertoo kalastamisesta, haastateltava henkilö on ollut itse luonto-oppaana ja nyt ostamassa palvelua asiakkaille.

(AC) Meillä oli kalastusretki, on aktiivitapahtuma –

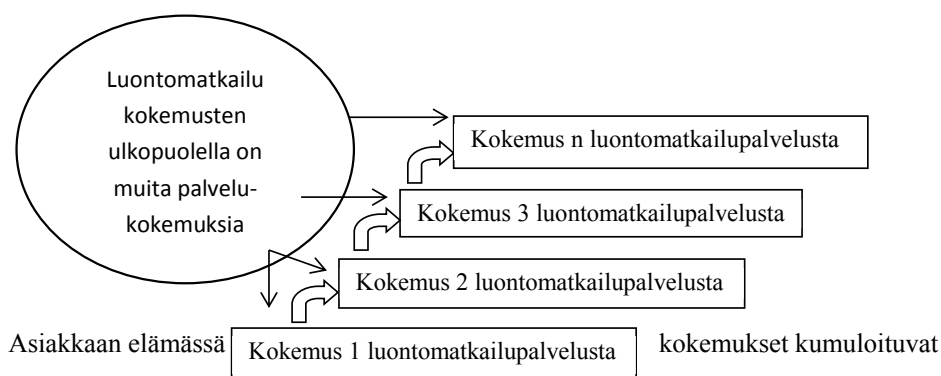
(AA) voi olla myös uusi kokemus monelle –

(CF) ihmiset istuvat veneessä lähellä toisiaan, joku on ehkä innokas kalastaja –

(CP) vene on paikka, jossa voidaan jutella vapaammin, saatetaan jutella erilaisista asioista – (VI) voidaan istua erilailla veneessä, avainasiakkaat voidaan laittaa istumaan samaan veneeseen, sekoitetaan asiakkaita, amerikkalainen ja ranskalainen keskustelemaan keskenään (VT) veneessä saatiin heidät keskusteluihin ja se onnistui, se todella onnistui. (H23.)

Asiakkaan elämässä arvon muodostuminen muuttuu kokemuksesta ja episodista toiseen, koska kokemukset kumuloituvat (Grönroos & Voima 2013, 146) (Kuvio 31). Aiemmin koettu asettaa vaatimuksia seuraavaan kokemuskertaan. Asiakkaat tavoittelevat aina jotakin erilaista ja uutta, mikä on sinänsä melkoinen vaatimus luontomatkailuyritykselle. Asiakkaan elämässä kokemukset kumuloituvat paitsi luontomatkailupalvelussa myös muiden palvelukokemusten seurauksena. Luontomatkailupalvelu vaikuttaa siis asiakkaaseen. Toisaalta ihmisen historia ja elämä ovat läsnä kokemusten kumuloitumisessa, joten myös ihminen vaikuttaa kokemukseen ja sen merkityksellisyyteen. Paljon palvelukokemuksia kokeneelle ihmiselle arvoa muodostuu

erilaisista asioista. Siksi koetun merkitys eri yksilöille on erilainen ja samoin arvon muodostuminen, koska se on asiakkaan elämässä prosessinomaista (Helkkula ym. 2012, 68).



Kuvio 31. Aiemmat kokemukset yhdistyvät asiakkaan arvon muodostumiseen.

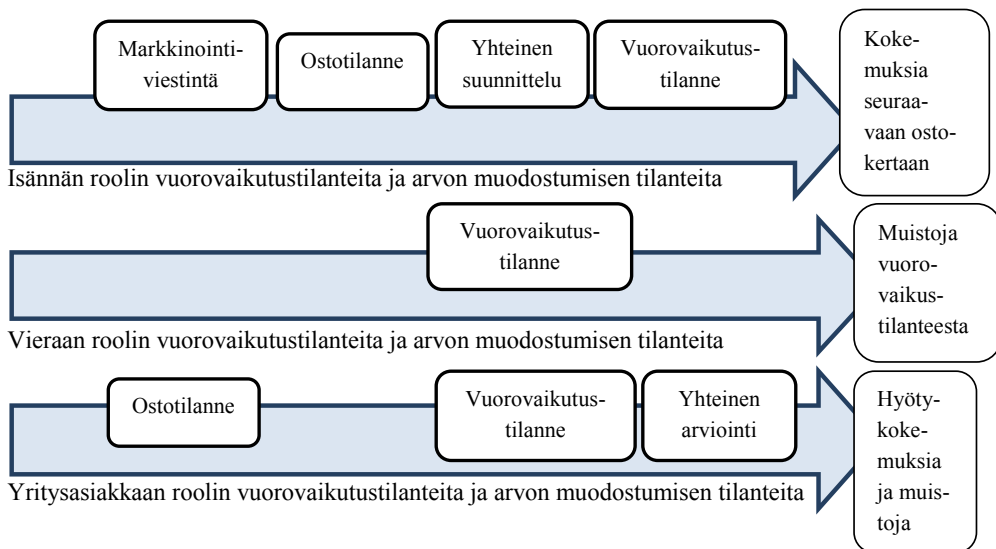
Luontomatkailupalvelu tutkimuskontekstina on ollut hyvä esimerkki siitä, että asiakas on yritysasiakkaan edustajana kohdannut yrityksen vieraita uudentlaisissa kokemussympäristöissä, joissa yhteinen kokemus on sallinut erilaisia arvon muodostumisen mahdollisuuksia. Kanssakäyminen tarvitsee joustavia kokemusverkostoja (Ballantyne & Varey 2008, 12), joissa yksilöt voivat yhdessä muodostaa uudentlaisia kokemuksia, luontomatkailuyrityksillä on hyvät mahdollisuudet rakentaa tällaisia tilanteita.

5.4 Asiakkaan arvon muodostuminen temporaalisena ilmiönä

Arvo voi jättää lyhyt- tai pitkäkestoisia muistijälkiä (Heinonen ym. 2010). Grönroos ja Voima (2013) yhdistävät arvon muodostumisen menneisiin, nykyisiin ja tulevaisuuden kokemuksiin. Asiakkaan prosessissa mennyt aika ja aiemmat yksilön kokemukset liittyvät seuraavien kertojen odotuksiin ja edelliset kokemukset toimivat vertailupohjana seuraavien käyttötilanteiden vaatimuksille (Helkkula ym. 2012, 61–63). Arvon muodostuminen on siksi paitsi yksilöön myös aikaan liittyvä, josta syntyy kokemusten laadullinen jatkumo.

Luschin ja Vargon (2006a, 44) mukaan kokemus ja vuorovaikutus ovat ehtoina sille, että yritys voi tukea asiakkaan arvon muodostumista. Käyttöarvon muodostumista kuvaa prosessi: *arvolupaus – palvelukokemus – käyttöarvo* (Grönroos & Voima 2013, 21). Luontomatkailupalvelussa yrittäjältä odotettiin valmistautumista ja asiantuntemusta, koska

asiakasyrityksen suhdetoimintaan liittyvä yksi osa-alue ulkoistettiin luontomatkailuyritykselle. Tuloksissa tunnistettiin heikkoa valmistautumista silloin, kun luontomatkailuyrittäjät käyttivät niin sanottuja keikkaoppaita, jotka tulivat tarvittaessa opastamaan ryhmiä kyseisen yrittäjän retkille. Tällöin tunnistettiin ongelmaksi oppaiden huono perehtyminen asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin. He olivat palveluroolissaan osa-aikamarkkinoijia ja vastuussa arvolupausten täyttämisestä ja arvon mahdollistamisesta asiakkaalle (Grönroos 1994, 8; Grönroos 2011b, 244), mutta tuki arvon muodostumiseen ei ollut riittävä. Jos kuitenkin onnistuttiin hyvin potentiaalisen arvon ja yhdessä asiakkaan kanssa toteutetun arvon muodostumisessa, ulottuivat positiiviset vaikutukset pitkälle. Temporaalisuutta ovat seuraavassa kuviossa esittämässä paksut nuolet ja vuorovaikutusta on kuvattu yhteisinä näkyvinä vaiheina (Kuvio 32).



Kuvio 32. Asiakkaan arvon muodostumisen temporaalisuus.

Edellä olevassa kuviossa voitaisiin kumuloituminen piirtää jatkumona, jolloin aikajanan päättymisen on alkuna seuraavalle episodille, kuten asiakassuhdemarkkinoinnissa on episodeja kuvattu (Ravald & Grönroos 1996, 23–24). Kun asiakkaan arvon muodostumista on tarkasteltu temporaalisena ilmiönä, arvon muodostumistilanteiden on todettu olleen erilaisia asiakkaan eri rooleissa. Yritysasiakkaan roolissa asiakas osasi nimetä vaikuttavia kokemuksia, joita hän ja muut henkilöt yrityksessä olivat saaneet luontomatkailupalvelusta vuosien mittaan, joku haastateltava oli säästänyt myös valokuvia palvelutilanteista ja näytti niitä haastattelun yhteydessä. Monet kertoivat kokemuksistaan 1980-luvulta lähtien, jolloin olivat

ensimmäisiä kertoja käyttämässä luontomatkailupalvelua, ne säilyivät edelleen mielessä. Tulosten mukaan yritysasiakkaan roolissa arvioidaan vaikutuksia jälkikäteen, heti tilaisuuden jälkeen ja myös vuosien päästä. Tilaisuuden vaikutus näkyi myös verkostosuhteiden kehittymisenä joko luontomatkailuyrittäjän tai vieraiden kanssa tai aikaan liittyvinä hyötykokemuksina, joita on esimerkiksi Ulaga (2003, 686) tutkinut palvelumarkkinoinnissa. Nämä yhdistyivät myös seuraavaan käyttökertaan ja ostopäätöksen tekemiseen. Tällöin punnittiin koettuja hyötyjä ja uhrauksia. Isännän roolissa kerrottiin edellisten kertojen muistoista ja kokemuksista ostajana, onnistumisen kokemukset tilaisuuksien isäntänä ja vieraiden onnistumisten kokemukset muistettiin hyvin.

Parhaiten mielessä olivat säilyneet omat henkilökohtaiset tunnekokemukset vieraan roolissa. Nautinnot ja huippuhetket olivat muodostuneet omiksi kokemuskertomuksiksi, joissa arvon tunne näkyi innostuksena. Pitkäaikaiseen arvon muodostumiseen yhdistyivät asiakkaan muistot, jotka on tutkimuksissa luokiteltu kolmeen ryhmään: tunteisiin, kognitiiviseen arviointiin ja uutuuteen liittyviin (Duman & Mattila 2005; Farber & Hall 2007; Kim ym. 2012, 13). Arvoa karttuu siis ajan mukana asiakkaan elämässä, pitkäkestoisena prosessina. Aikaan liittyvä arvon muodostumisen ilmiö tunnistetaan palvelu- ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Grönroos & Voima 2013, 139).

Yhteenvedon voidaan todeta, että nykyisyys liittyy tarjottuihin tai myynnissä oleviin palvelutuotteisiin arvolupauksina. Nykyisyyttä eletään luontomatkailupalvelussa vuorovaikutustilanteen aikana, jolloin se voi irrottaa käyttäjän arjen ympäristöistä ja tekemisistä, tarjota tunnekokemuksia, yhdessä olemisen ja onnistumisen tunteita. Tulevaisuus liittyy asiakkaan uusien kokemusten suunnitteluun ja odotuksiin. Vieraat myös odottavat tulevaisuuden käyttökokemuksia, jos retki on koettu onnistuneena, esimerkkinä haastattelumaininta ”asiakassuhteiden hoitamista ei saisi katkaista, koska se on sitten taas käynnistettävä uudelleen, asiakas voisi ihmetellä, miksi tänä vuonna ei kutsua retkelle kuulu, he odottavat jo seuraavaa kutsua”.

5.5 Asiakas arvon muodostajana ja arvon muodostumisessa

Väitöskirjatutkimuksen tulosten perusteella on saatu vastaus siihen, kuka on asiakas. Koska luontomatkailuyrittäjä ja opas olivat ryhmän vetäjiä, palvelu oli ulkoistettu ja he edustivat asiakasta. Palvelukokemus projisoitui onnistuessaan asiakkaan edustamaan yritykseen ja

isäntään, luontomatkailuyrittäjä tuki siis yritysasiakasta, samoin valittu luonnonympäristö tuki monissa tapauksissa yritysasiakkaan edustaman yrityksen profiilia ja toimialaa. Se yhdistyi tällöin asiakkaan käyttöarvon kokemukseen ja asiakasyrityksen liiketoiminnan tukemiseen (Grönroos 2011b, 242).

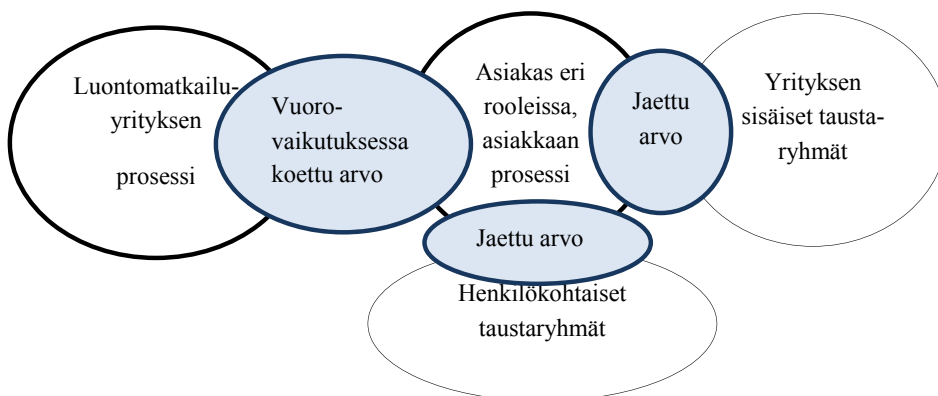
De Brentanin ja Ragotin (1996, 527–528) mukaan asiantuntijapalvelun tarjoajalla on oltava hyvä käsitys asiakkaan ongelmasta, samoin Strandvikin ym. (2011) mukaan tarjoajalla on oltava hyvä käsitys asiakkaan haluamasta palvelusta sekä palveluratkaisusta. Palvelun ja henkilöstön on oltava korkeatasoista ja luottamuksen rakentaminen asiakkaan kanssa tärkeää. Kahdenvälinen, luottamuksellinen tarjoajan ja asiakkaan suhde muodostaa odotusarvoa. Hald ym. (2009, 963) pitävät tärkeinä asiakkaan arvo-odotuksia, jotka puolestaan liittyvät luottamus- ja riippuvuuskokemukseen ja niiden kehittymiseen asiakassuhteessa. Tulosten mukaan asiakkaat odottavat luontomatkailupalvelulta uusia ideoita ja uudenlaista tekemistä, tukea vuorovaikutukseen omien asiakkaiden kanssa ja asiakassuhteeseen liittyvän osaamisen kehittymistä. Haastattelutulosten perusteella luontomatkailuyrittäjältä odotettiin suurta luotettavuutta ja asiantuntijuutta kahdenvälisessä suhteessa. Asiakkaalle muodostui arvoa jopa siitä, että luontomatkailuyrittäjä osasi kommunikoida oikein isännän eli asiakkaan toivomalla tavalla vieraiden kanssa ja vieraat kokivat luontomatkailuyrittäjän ja oppaan asiantuntijoiksi ja heijastivat onnistumista yritysasiakkaaseen. Se synnytti myös vieraanvaraisuuden tunteen isännälle. Silti monet haastateltavat eivät sitoutuneet luontomatkailuyrittäjään. Palvelu- ja asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa on asiakkaan arvo ja arvon muodostus merkityksellisin, ei niinkään tarjoajayrityksen osuus tai sen palveluprosessit, ei edes näkyvä vuorovaikutusprosessi (Grönroos & Raval 2011c, 15; Grönroos & Voima 2013, 146).

Kotler ja Armstrong (2006, 176) totesivat yritysasiakkaan ostokäyttäytymiseen yhdistyvän muun muassa ympäristövaikutteet, ostavan organisaation ja ostajan reaktiot. Haastattelutulosten perusteella asiakkaan arvon muodostumiseen ovat vaikuttamassa organisaation toiset henkilöt, vuorovaikutus toisten tahojen kanssa sekä yksilölliset tekijät.

Haastattelutulokset kertoivat asiakkaan eri roolien taustaryhmistä, joita ostajan roolissa olivat ostotiimi ja yrityksen johto sekä luontomatkailuyrityksen edustaja ja referenssien perusteella tietoon tulleet toisten yritysasiakkaiden ostajat. Haastattelujen mukaan vieraan roolin taustaryhmässä olivat toiset osallistujat, kollegat ja oppaat. Yritysasiakkaan roolissa olivat taustaryhmässä luontomatkailuyrittäjä ja oppaat, toisten osastojen edustajat, ostotiimi,

budjetista vastaavat henkilöt, yrityksen johto ja henkilöstön muut edustajat. Taustaryhmät ja tilanteeseen liittyvät tekijät yhdistyivät arvon muodostumiseen. Luontomatkailuyritys tarjoajana vaikutti ostettavan palvelun valintaan ja yritysasiakkaan odotuksiin, siitä kertoi haastatteluista poimittu esimerkki ”se on iteratiivisen triangelin prosessi, meillä on idea, palvelutuottajalla myös, keskustelussa se jää muhimaan päässä ja siitä se sitten lähtee kehittymään”. Ostopäätöksen teko oli prosessinomainen.

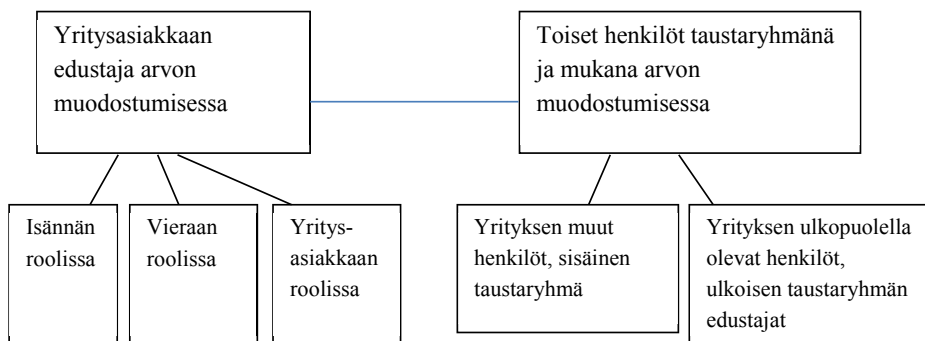
Koska yksilön kokema arvo ja hyödyt palvelusta ovat yleensä erilaisia kuin yrityksen (Ojasalo 2003, 261–263; Werr & Premer 2007, 110), loppuarvoa pitää tarkastella yksilön kokemana, mutta myös taustaryhmän kanssa jaettuna kokemuksena (Grönroos & Ravalid 2011c, 8). Gummesson & Mele (2010, 182) esittävät arvon muodostumiseen vaikuttavan monimutkaiset verkostot, suhteet ja resurssit. Tyypillistä yritysasiakkaan näkökulmasta on se, että yritysorganisaation eri tasot vaikuttavat ostopäätöksiin (Werr & Premer 2007, 101). Haastateltavina olleet asiakasyritysten edustajatkin toimivat monilla eri organisaatiotasolla ja eri tehtävissä, joten luontomatkailupalvelun ostotehtäviin ei ole olemassa tyypillistä ostajien ryhmää. Tämä yhdistyi haastattelutuloksissa kahdella tavalla, toisaalta tehtiin päätöksiä itsenäisesti ja toisaalta tehtiin päätöksiä yhdessä ja tällöin jaettiin tulosten mukaan vastuuta, esimerkiksi kustannuksista. Seuraavassa (Kuvio 33) kuvataan arvon muodostumista vuorovaikutuksessa luontomatkailuyrityksen kanssa, mutta myös kollektiivisesti muodostunutta arvoa, joka syntyy asiakkaan taustaryhmien kanssa jaettuna arvona (Grönroos & Voima 2013, 142; Epp & Price 2011, 47).



Kuvio 33. Arvon muodostuminen tapahtuu yksilöllisesti ja kollektiivisesti.

Luontomatkailupalvelusta tietoa jaettiin haastattelutulosten mukaan yritysten kahvipöydissä, seminaarien tauoilla ja puhelinkeskusteluissa. Niihin palattiin myyntitilanteissa ja ne olivat helppo tapa käynnistää liiketoimintaan liittyviä keskusteluja. Tämä voidaan tulkita jonkinlaiseksi sosiaaliseksi muistiksi (Walsh & Ungson 1991). Se säilyy paitsi organisaatiossa, myös luontomatkailupalveluun osallistuvien yhteisenä muistikokemuksena. Lisäksi asiakkaan roolissa olijan arvon muodostumiseen yhdistyvät hänen henkilökohtaiset taustaryhmänsä, jolloin arvon muodostuminen on myös jaettua. Henkilökohtaisten taustaryhmien vaikutus liittyy asiakkaan elämäntapaan, kuten perheeseen, yhteiskunnallisiin aktiviteetteihin, matkusteluun tai urheiluharrastuksiin (Konu 2010, 46).

Luontomatkailupalvelusta jää yritykseen arvona yritysasiakkaan roolissa koetut arvoluokat: liiketoiminnallinen hyöty, hyvinvointina ja virkistysenä koettu arvoluokka, henkilökohtaisten suhteiden vahvistumisena koettu arvo sekä sosiaalisuutta vahvistava tunne suomalaisuudesta, johon ovat vaikuttamassa yrityskuvaan ja kilpailijoista erottumiseen liittyvät hyötykokemukset. Asiakkaan henkilökohtaiset kokemukset ja arvon muodostuminen voivat olla muilla tiedossa, mutta arvo on jokaisella omakohtainen. Voidaan siis todeta, että asiakkaan arvon muodostumiseen yhdistyvät eri roolien taustaryhmät, siis toiset henkilöt. Lisäksi arvon muodostumiseen on vaikuttamassa asiakas itse. Arvon muodostumista voidaan siksi luonnehtia yksilölliseksi sekä kollektiiviseksi tai jaetuksi (Kuvio 34).



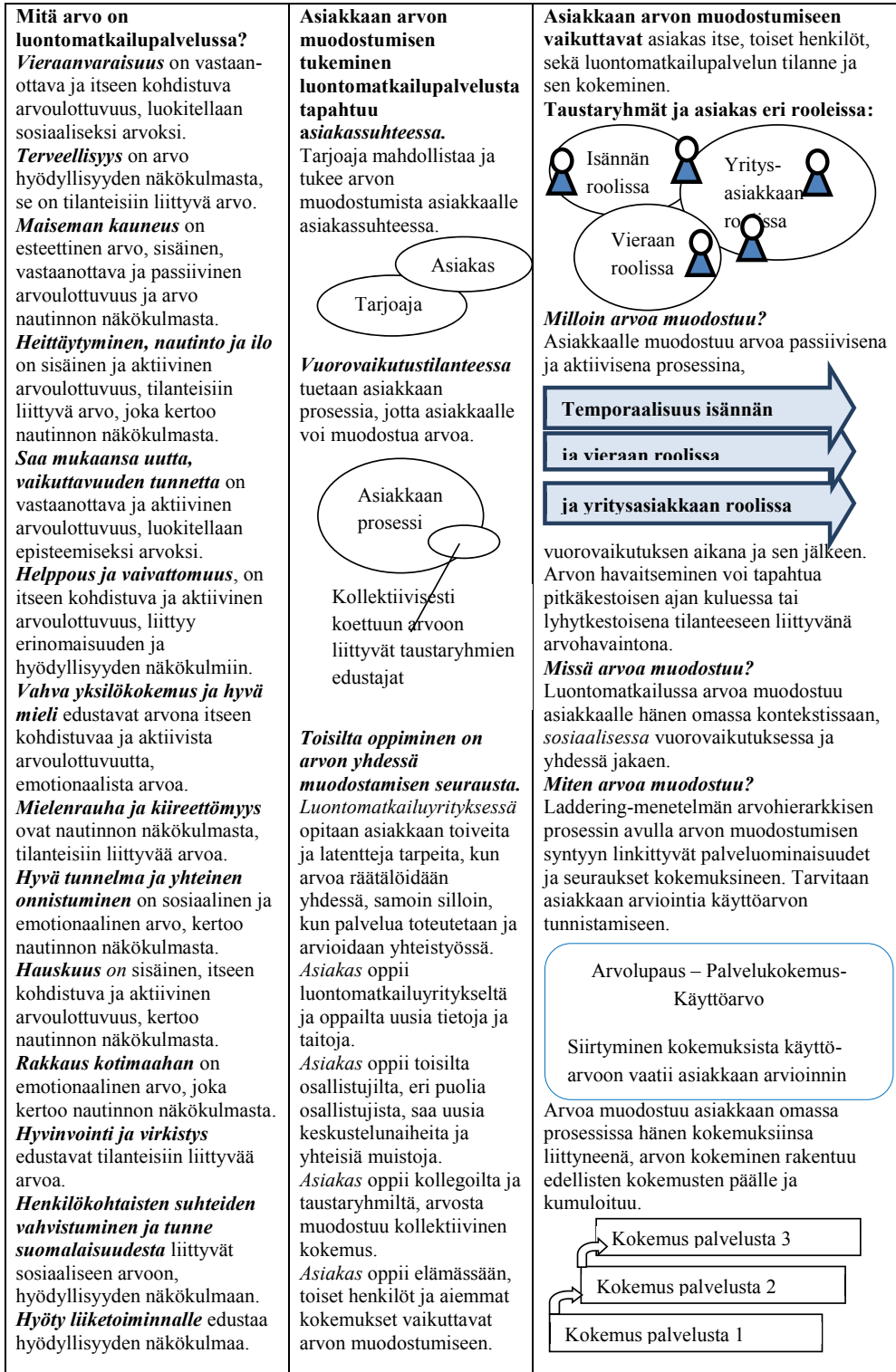
Kuvio 34. Asiakkaan arvon muodostumisessa ovat mukana asiakas itse ja toiset henkilöt.

Väitöskirjatutkimuksessa arvon muodostuminen linkittyy yritysasiakkaan edustajaan organisatorisen tason roolissa, koska palvelu on ostettu yrityksen nimissä, se on maksettu yrityksessä ja palvelun hyötyjä on myös arvioitu asiakasyrityksessä. Tällöin luonto-

matkailusta on tullut ryhmälle räätälöityä, työsidonnaista vapaa-ajan matkailupalvelua. Yritysassiakkaan edustaja määrittää yritykselle muodostunutta arvoa yhdessä toisten yritysasiakkaan edustajien kanssa ja lisäksi hänelle itselleen muodostunutta arvoa. Asiakas toimii yksilönä palvelun käyttäjänä ollessaan, jolloin omat henkilökohtaiset merkitykset ja päämäärät ovat vaikuttaneet yksilön kokemukseen.

5.6 Yhteenveto

Asiakkaan arvon muodostumiseen liittyviä tekijöitä luontomatkailupalvelun kontekstissa esitetään seuraavassa yhteenvetokuviossa (Kuvio 35). Kuvio vastaa väitöskirjatutkimuksen pääongelmaan, jonka mukaan tutkitaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta, mitä on asiakkaan arvo ja miten, milloin ja missä arvoa muodostuu luontomatkailupalvelusta.



Kuvio 35. Yhteenveto asiakkaan arvon muodostumisesta.

5.7 Toteutuksen arviointi

Kun väitöskirjatutkimus aloitettiin vuonna 2007, oli huomattavasti vähemmän tieteellisiä artikkeleita siitä asiakkaan arvosta, joka yhdistettiin palvelu- ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei rajattu etukäteen sen perusteella, edustivatko henkilöt yrityksiä vai organisaatioita, molempia tavoiteltiin ja hyväksyttiin. Haastateltaviksi hyväksyttiin kuitenkin vain ne henkilöt, jotka omassa työtehtävässään yrityksen tai organisaation edustajana olivat olleet ostamassa luontomatkailupalvelua ryhmän käyttöön. Koska haastateltavien joukko oli heterogeeninen, tulokset olivat myös monipuolisia. Tehty ratkaisu toi enemmän vaihtoehtoja asiakkaan arvon muodostumiseen ja kokemukseen perustuvasta arvosta kertoviin tuloksiin.

Haastattelutilanteissa toinen haastattelija teki 15 haastattelua (Liite 1). Aina on olemassa riski, että haastattelutulokset vaihtelisivat toisen haastattelijan käytön vuoksi liikaa, kun menetelmänä on teemahaastattelu ja kysymykset olivat osittain strukturoituja. Se, mikä saattoi erota, oli haastateltavan puheesta valittu kohta, jota lähdettiin syventämään. Haastateltava mainitsi puheessaan erilaisia asioita kertoessaan luontomatkailu-kokemuksesta, joten jokin asioista saattoi jäädä haastattelijalta huomioimatta. Aineisto muodostui kuitenkin runsaaksi. Analysoiminen ei tuottanut vaikeuksia, vaikka haastatteluja teki kaksi henkilöä. Saattoi lopulta olla niinkin, että toisen haastattelijan käyttö lisäsi objektiivisuutta haastattelujen tuloksiin. Toinen haastattelija on myös lukenut tutkimustulokset ja arvioinut niiden osuvuutta omiin haastattelukokemuksiinsa. Eriksson ja Kovalainen (2010, 293) mainitsee triangulaationa tilanteen, jossa usea tutkija tarkastelee empiiristä aineistoa ja vertaa saamiaan tulkintoja ja johtopäätöksiä.

5.7.1 Laadullisen toteutuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen toteutuksen arviointia tarkastellaan Hammersleyn (1992; Eskolan ja Suorannan 2000, 224 mukaan) arviointinäkemysten perusteella. Ne ovat realistinen näkemys, metodinen näkemys ja instrumentalismi. Realistinen näkemys perustuu toteutuksen ja sen luotettavuuden arviointiin, metodinen arviointi liittyy tutkimusmenetelmien oikeaoppiseen käyttöön ja instrumentalismi painottaa tutkimuksen käytännöllistä arvoa. *Realistista näkemystä* lähestytään tutkimuksen luotettavuuden arviointina, osana reliabiliteettia. Realistisessa

luotettavuusnäkemyksessä pohditaan sitä, kuinka hyvin tutkimustekstissä kuvataan tutkimuskohdetta ja ilmiötä sekä sitä, miten se reflektoituu tutkijalle (Hammersley 1992; Eskola ja Suorannan 2000 mukaan). Tutkimusraportissa kuvataan menetelmän käyttöä, päättelyä ja tutkimusprosessia yksityiskohtaisesti lisäämällä tekstin joukkoon haastatteluista poimittuja katkelmia. Laadullinen toteutus ja laadullisen tutkimuksen päättely sopivat tämän väitöskirjatutkimuksen luonteeseen ja asetelmaan. Väitöskirjatutkimuksen aikana on selvinnyt, että palvelukeskeiseen liiketoiminta-logiikkaan kuuluvaa asiakkaalle yksilöllisesti muodostuvaa arvoa ei voi tutkia kvantitatiivisin menetelmin. Teorian ja tulosten vuoropuhelu on ollut läsnä Gummesonin (2000) kuvaamana renkaanomaisena prosessina koko väitöskirjatutkimuksen ajan. Muun muassa empiirisen osan tulokset ovat yhdistyneet teoreettisen osan valintoihin. Koska arvon käsitettä on tarkasteltu eri tieteenaloilla, on sen filosofinen luonne ollut tarpeen ymmärtää työskentelyn aikana.

Tärkeää oli sitoa väitöskirjatutkimus palvelumarkkinointiin ja palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan näkemyksiin. Palvelumarkkinoinnin muuttuminen, paradigman muutos ja uuden tiedon seuraaminen toivat esiin tietoa arvon käsitteen ja asiakkaan roolin muuttumisesta ja niiden ymmärtämistä. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti on asiakasta tarkasteltu yksilönä, ei perinteisenä yritysasiakkaana. Yritysasiakkaan rooli nähtiin vain yhtenä asiakkaan rooleista. Tämä seikka liittyy myös väitöskirjatutkimuksen kontribuutioon.

Toinen reliabiliteetin perustelu liittyy *methodiseen näkemykseen*. Se yhdistyy means-end-mallin haastattelutekniikkaan ja laddering-analyysimenetelmään, joiden käyttöä voidaan perustella monilla aiemmin tehdyillä arvoon liittyvillä tutkimuksilla (Veludo-de-Oliveira ym. 2006, 297). MECanalyst-ohjelma on kehitetty alkujaan kvantitatiiviseen kyselyyn eli suurten vastausmäärien analysointiin, koska se tuotti prosentuaalisia ja määrällisiä lukuja päätelmämatruihin ja arvokarttoihin. Vaikka tuloksiin saatiin lukumääriä, ei laddering-menetelmän analyysia tässä väitöskirjatutkimuksessa voida tulkita määrällisenä aineistona. Numeraaliset luvut kuvaavat painotuksen määriä verrattuna toisiin ominaisuus-, seuraus- tai arvoluokkiin. Numeraalisuus oli kuitenkin siinä mielessä merkityksellistä, että se vaati tietyn määrän aineistoa, ennen kuin arvokartat toivat esiin abstrakteista arvopäämääristä kertovia arvoluokkia. Tietokoneavusteinen MECanalyst-ohjelma helpotti laadullisen analysoinnin tekemistä. Means-end-tekniikan avulla saatiin asiakkaan arvosta ja sen muodostumisesta kertovia tuloksia ja päästiin tavoitteeseen. Kyseinen menetelmätoteutus on alkujaan kehitetty

abstraktin arvokäsitteen selvittämiseen. Vaikka asiakkaan oli helppo puhua haastattelutilanteessa luontomatkailukokemuksista ja muistella niitä, vaadittiin kuitenkin useita means-end-tekniikkaan kuuluvia ”miksi se on tärkeää”-apukysymyksiä, ennen kuin haastateltava osasi nimetä kokemaansa abstraktia arvoluokkaa. Lisäksi kyseinen menetelmä sopi arvon muodostumisen hierarkkisen luonteen selvittämiseen. Varsinkin haastateltavan välillisen ja lopullisen arvon nimeäminen oli antoisa kokemus. Esimerkiksi palvelun välillisestä arvosta, kuten ”aitous” siirryttiin yksilön kokemuksessa vielä seuraavaan arvoluokkaan. Voidaankin ajatella, että aitous on tarjontaan liittyvä arvolupaus, mutta yksilölle aitoudesta muodostuu edelleen henkilökohtainen merkitys.

Koska haastateltavia oli 40 ja luontomatkailupalvelun muotoja oli monenlaisia, ei palveluominaisuuksia voitu analyysin yhteydessä nimetä kovin yksityiskohtaisesti. Sen vuoksi konkreettiset ominaisuudet on nimetty yleisinä kokonaisuuksina, kuten luontomatkailun palvelupaketti tai luontoaktiviteetti. Hierarkkisen arvokartan kuvaaminen lukuisilla yksityiskohtaisilla palveluominaisuuksilla olisi muodostunut mahdottomaksi. Mikäli tarkastelun keskiössä olisivat olleet arvolupaukset, olisi ominaisuuksien yksityiskohdilla ollut suurempi merkitys. Toisaalta nyt saaduista arvoluokista voidaan kehittää arvolupauksiin uudenlaista sisältöä.

Means-end-tekniikan laadullinen muoto antoi haastateltavalle vapauden valita ominaisuudet ja kuvata seurauksia sekä määrittää kokijan kannalta yksilöllistä arvon muodostumista. Toisaalta laddering-menetelmän analyysissa hukattiin yksilöllisen arvon muodostumisen prosessi, koska tarkastelu niputti tuloksia yleisempään muotoon. Puustisen ja Kannon (2009, 1625) mukaan totunnainen means-end-tekniikka on kuitenkin ollut tehokas tapa saada selville haastateltavan asiakkaan arvoa, vaikka se ei analyysin jälkeen onnistu antamaan täsmällistä vaikutelmaa yhden haastateltavan arvo-hierarkkisesta ketjusta. Niputtamisen seurauksena päätettiin, mikä nimitys kullekin sisältöluokalle otettiin käyttöön, se oli tulkintaan perustuvaa. Aineistolähtöisyyttä kuvaa se, että sisältö- ja arvoluokat olivat aina jonkun haastateltavan nimeämiä.

Instrumentalismilla tarkoitetaan tutkimuksen käytännöllistä arvoa (Hammersley 1992; Eskolan ja Suorannan 2000 mukaan). Väitöskirjatutkimus on teoreettiselta taustaltaan ajankohtainen. Sen tulokset ja tieto voidaan ottaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan yleiseen keskusteluun. Luontomatkailupalvelun asiakkaan arvon tarkastelua voidaan

hyödyntää käytännön työelämässä, esimerkiksi luontomatkailupalvelun kehittämisessä. Päätelematriisien, arvokarttojen ja haastattelukatkelmien avulla haluttiin lisätä sovellettavuutta käytäntöön. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen, samoin arvolupausten ja käyttöarvon ymmärtäminen voivat auttaa luontomatkailuyrityksiä palvelutarjonnan ja asiakkaan haluaman palvelun kehittämisessä. Palvelu- ja asiakaskeksinen liiketoimintalogiikka antavat hyvän viitekehyksen palvelun kehittämiseen edelleen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Luotettavuutta perustellaan 40 haastateltavalta saadulla hyvällä aineistolla, means-end-tekniikan haltuun ottamisella, tarkalla raportoinnilla ja tulosten huolellisella analysoinnilla. Väitöskirjatutkimuksen analyysissa näkyi tutkimuksen laadullinen luonne (Miles & Rowe 2004). Analyysimenetelmän luonteeseen kuului, että tulostuvien sisältöluokkien määrää jouduttiin kokeilemaan ja katkaisemaan niiden lukumäärää (MECanalyst-ohjelma, cut-off-taso). Koska cut-off-taso oli isännän ja yritysasiakkaan roolien arvokartoissa neljä, oli mainintoja kertynyt ehkä liikaakin. Menetelmien avulla saatiin selville arvoluokat deskriptiivisinä kuvauksina. Laadullinen toteutus oli myös eksploraatiivinen, mikä liittyi erityisesti arvon muodostumisen tulkintaan käytäntöön orientoituneena eli siihen, miten, milloin ja missä arvoa muodostui. Asiakkaiden tausta ja aiemmat kokemukset saattoivat synnyttää eroja arvon määrittämisessä ja siinä, minkälaiset prosessit ja mitkä arvoluokat painottuivat. Asiakkaan sisäisten tuntemusten selville saaminen tutkimuksellisin keinoin on kuitenkin aina rajoittunutta ja usein henkilölle itselleenkin tiedostamatonta. Tutkimuksen toistettavuutta pohditaan enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, sillä kvalitatiivinen tutkimus ei ole ajallisesti tai eri tutkimusmenetelmiä käyttäen toistettavissa (Eriksson & Kovalainen 2010, 292). Se ei ole välttämättä edes tarkoituksenmukaista, muutoin kuin ehkä tulkinnoiltaan.

5.7.2 Laadullisen tutkimuksen validiteetti

Validiteetti on laadulliseen tutkimukseen huonosti soveltuvia käsite. Eskolan ja Suorannan (2000, 213) mukaan realistisessa luotettavuusnäköyksessä, jossa tutkimusteksti on ikkuna todellisuuteen, käytetään perinteistä validiteetin käsitettä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen yhtenevyyttä ja keskinäistä sopivuutta (Eskola & Suoranta 2000). Sisäinen validiteetti on vaatinut syventymistä palvelumarkkinointiin sekä yritysmarkkinoinnin että kuluttajamarkkinoinnin osalta ja arvon

käsitteen muuttumiseen. Vasta asiakkaan ja hänen kolmen eri roolinsa määrittelyn avulla palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvon muodostumista pystyttiin kuvaamaan. Asiakkaan käsite kuvaamassa sekä kuluttajaa että yritysasiakkaan edustajaa oli välttämätöntä ottaa käyttöön, vaikka peruslähtökohta oli yritysasiakkaan edustajassa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 140–141) mukaan tulosten tulkinta on validia silloin, kun se tekee havaintoaineiston ymmärrettäväksi. Siksi tutkimusraportoinnissa on haluttu kertoa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemisestä, menetelmien käytöstä sekä saaduista tuloksista ja analyysistä.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisten suhteiden pätevyyttä. Se on yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen (Eskola & Suoranta 2000, 213). Jos ulkoinen validiteetti yhdistetään haastattelututkimuksessa haastateltavaan, voidaan aineistoa pitää ulkoisesti validina silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaista tietoa asioista. Alasuutarin (1999, 153) mukaan tutkijan tulkinta on validia ainoastaan silloin, kun se tekee aineiston ymmärrettäväksi tai kun sen puitteissa kyetään antamaan selitys sille, miksi haastateltavat puhuvat aineistossa dokumentoidulla tavalla.

Asiakkaan arvo on abstrakti käsite, jota haastateltavan oli välillä vaikea pukea sanoiksi, mutta luontomatkailupalvelu tutkimuskontekstina oli kuitenkin sellainen, että arvon muodostumisen sisältöä ei haastateltavan tarvinnut peitellä. Haastatteluaineistoa on luettu ja haastattelujen äänityksiä kuunneltu useita kertoja huolella, jotta tutkijan käsitys haastattelujen tuloksista olisi valmista paitsi luokiteltavaksi, myös tulkittavaksi. Tämän väitöskirjatutkimuksen osalta voidaan todeta, että asiakkaan arvon muodostuminen on luontomatkailun tutkimuskontekstiin liittyvää, mutta myös haastateltavan elämäntilanteeseen liittyvää, joten on mahdotonta olettaa, että seuraavalla mittauksella saavutettaisiin sama tulos. Siinä mielessä tutkimus on laadullinen, joka kertoo kyseisen aineiston tuloksista ja on ainutkertainen. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Yleistyksiä ei voi tehdä aineistosta, vaan siitä johdetuista tulkinnoista. Ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys sekä yleistämisen siirrettävyys eli teoreettisten käsitteiden ja havaintojen soveltamista toiseen ympäristöön.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa on jo 1970-luvulta saakka ollut lähtökohtana palvelukeskeisyys ja sen tuottamaa tietoa yhdistetään asiakaskeiseen ajatteluun nykyäänkin (Grönroos 2006a). Palvelualoilla, kuten luontomatkailupalvelussa korostetaan palvelukeskeisyyttä, vaikka tuotantokeskeisyys ja tuote ilmenevät edelleen arkipäivän tilanteissa keskusteluissa ja viestinnässä. Palvelukeskeisyyden osaamisen tarve nähdään tärkeäksi sekä teollisuus- että palveluyrityksissä, koska palvelukeskeisen liiketoiminta-logiikan mukaan kaikki yritykset toimivat palveluyrityksinä (Vargo & Lusch 2004). Palvelun ostaminen yritysasiakkaan käyttöön muuttui sen jälkeen, kun verkostoajattelusta tuli arkipäivää 1990-luvulla. Palvelun käyttämisestä ja tarjoamisesta tuli yhä tärkeämpi osa yritysten käytännön toiminnoissa ja siksi voidaankin sanoa, että siirryttiin tuotannosta markkinoille -ajattelusta nykyiseen yhdessä markkinoilla -ajatteluun.

Yritykset tarvitsevat toiminnassaan ostopalvelua, ne rakentavat palvelutarjoomia tai tarjoavat palvelua itsekin. Niissä tarvitaan yhä enemmän tietoa asiakkaista ja yritysmarkkinoilla myös asiakkaan asiakkaista. Sekä kuluttajien että yritysasiakkaiden käyttäytyminen ja aktiivisuus on muuttumassa palvelumarkkinoinnin muuttuessa. Monet muutkin asiat, kuten lisääntyvä informaation määrä tai verkostoissa työskenteleminen, ovat johtaneet asiakkaiden roolien muuttumiseen.

6.1 Kontribuution perustelu

Väitöskirjatutkimuksen kontribuutiota tarkastellaan suhteessa palvelumarkkinointiin. Palvelumarkkinointiin liittyvää yleistä teoreettista taustaa valittaessa päädyttiin palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan teorioihin sekä palvelu- ja asiakaskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan paradigma on syntynyt 2000-luvulla. Koska tässä väitöskirjatutkimuksessa tukeuduttiin uuteen teoreettiseen tarkasteluun, liittyi kontribuutio ja tutkimusaineiston tarkastelu uusimpaan palvelumarkkinoinnin teoriaan. Tieteellisten artikkelien mukaan integroitiin monia käsitteitä sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoinnissa ja sen vuoksi löytyi myös perustelu

väitöskirjatutkimuksen teorioiden ja käsitteiden käytölle. Kontribuutiota voidaan siis tarkastella teoreettisena.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma luontomatkailupalvelun yhteydessä muuttaa ajatusta asiakkaan arvosta, samoin ajatusta resurssien hyödyntämisestä ja vuorovaikutuksen luonteesta sekä arvon käsitteestä henkilökohtaisena kokonais-ratkaisuna ja osana liiketoiminnan ajattelutapaa sekä yritysasiakkaan liiketoimintaprosessin tukemisesta (Taulukko 15). Taulukon jaottelussa sovellettiin Luschin ja Vargon (2006b, 286) taulukointia, joka esitettiin alaluvussa 2.4.1.

Väitöskirjatutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta siihen, miten asiakkaan arvo yhdistyy henkilökohtaiseen, kokemukselliseen käyttöarvoon, josta yksilön arvosta on vaikea erottaa erikseen yritysasiakkaan arvo. Arvo yhdistettiin tuotantokeskeisessä liiketoimintalogiikassa kustannuksiin ja hintoihin, lisäksi arvoa tarkasteltiin aiemmissa teorioissa myös tuotteeseen liittyvänä tarjooman osana.

Toinen teoreettisen kontribuution perustelu liittyy resursseihin. Tuotantokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan yrityksissä keskityttiin omien resurssien ja tuotantoprosessien kehittämiseen. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa hyödynnetään aktiivisesti asiakkaitten resursseja palvelun kehittämisessä. Myös vuorovaikutuksen luonne on muuttunut siirryttäessä tuotantokeskeisestä palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Luontomatkailu tarjoaa puitteet sille, että yritysasiakkaan edustajan ja asiakkaiden välillä on epävirallista ja erilaista vuorovaikutusta, se edesauttaa tulevaisuuteen suuntaavaa dialogia ja jatkuvaa keskinäistä oppimista. Lisäksi palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa tavoitellaan luontomatkailupalvelun avulla hyötyä yritysasiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen ja siihen, että päästään samalla omien asiakkaiden tai osallistujien yhteistyökumppaniksi henkilökohtaisella tasolla.

Viides seikka (Taulukko 15) teoreettisen kontribuution perustelussa liittyi siihen, että luontomatkailuyritykseltä odotettiin tukea yritysasiakkaan liiketoimintaan ja palvelun käyttöön liittyvään prosessiin. Tuotantokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan oli pääpaino omien liiketoimintaprosessin kehittämisessä. Luontomatkailuyritykseltä odotetaan asiakasyrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä. Palvelu- ja asiakaskeskeisessä ajattelussa

arvolupaukset ja potentiaalisen arvon tarjoaminen asiakkaalle liitetään luontomatkailuyrityksen tekemisiin, jolloin se nähdään asiakkaan palveluprosessin tukitoimenpiteenä, jota asiakas pitää tärkeänä arvon muodostumisessa.

Taulukko 15. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan luontomatkailussa.

| Lähtökohdat yritysassiakkaan edustajan näkökulmasta | Tuotokeskeinen liiketoiminta- logiikka | siirtymisen vaihe  | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka |
|---|--|---|--|
| Arvon käsite asiakkaalle luontomatkailussa | Arvoa mitataan pääsääntöisesti tuotteeseen liittyvänä, rahallisena arvona | Arvo nähdään tuotteen/palvelun ominaisuuksina, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet tarjoaman näkökulmasta | <i>Asiakkaan arvo yhdistetään henkilökohtaisen kokemuksen jälkeen muodostuvaan käyttöarvoon ja henkilön kokemaan kokonaisratkaisuun. Se ilmenee henkilökohtaisena merkityksenä ja muistijälkenä.</i> |
| Yritysassiakas ja resurssit luontomatkailuyrityksen asiakkaan/yritysassiakkaan edustajan näkökulmasta | Yrityksessä on keskitytty omien resurssien kehittämiseen, toimintaa on organisoitu tuotantoprosessin mukaan. | Yrityksessä on keskitytty omien resurssien kehittämiseen, mutta hyödynnetään satunnaisesti omien asiakkaiden resursseja. | <i>Asiakkaat ja kumppanit ovat yritysassiakkaalle tärkeä resurssi, yritysassiakkaan edustaja hyödyntää omien asiakkaidensa osaamista eri tilanteissa aktiivisesti.</i> |
| Vuorovaikutuksen luonne, luontomatkailuyrityksen asiakas ja hänen asiakkaansa | Yritykset ottavat vastaa asiakkaidensa tilauksia, vuorovaikutus on usein passiivinen ja yksisuuntainen. | Yrityksen ja asiakkaiden välillä on keskusteluyhteyksiä. | <i>Yritysassiakkaan edustajan ja yrityksen asiakkaiden välillä on säännöllistä ja epävirallistakin vuorovaikutusta, se edesauttaa tulevaisuuteen suuntaavaa dialogia ja keskinäistä oppimista.</i> |
| Yritysassiakkaan edustajan ja ostajayrityksen tavoite luontomatkailun kontekstissa | Tavoitteena on ostaa palvelua kannattavasti ja kehittää ostajayrityksen sisäisiä prosesseja. | Tavoitteena on ostaa palvelua kannattavasti ja kehittää sisäisesti omia prosesseja, jotka sovitetaan paremmin omien asiakkaiden/henkilöstön tarpeisiin. | <i>Tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja samalla pääseminen omien asiakkaiden/osallistujien yhteistyökumppaniksi henkilökohtaisella tasolla.</i> |
| Yritysassiakkaan liiketoimintaprosessi luontomatkailun käytön näkökulmasta | Myyjä- ja ostajayrityksissä on pääpaino omien prosessien toimivuudessa. | Myyjältä ja palvelun tarjoajalta odotetaan ostajayrityksen liiketoiminnan ja liiketoimintaprosessin ymmärtämistä. | <i>Myyjältä ja ostopalvelulta odotetaan tukea ostajayrityksen liiketoimintaan, asiakkaan palveluprosessiin sekä asiakkaan arvon muodostumiseen yritysassiakkaan edustajalle/isännälle.</i> |

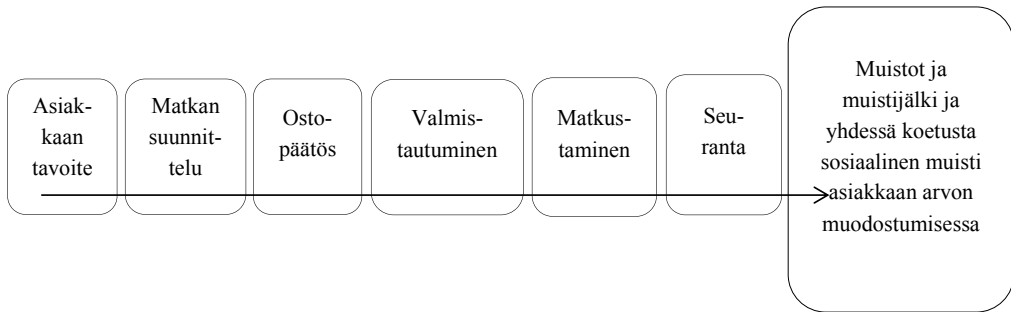
Väitöskirjatutkimuksen kontribuutiossa painottuu yritysasiakkaan edustajana olevan henkilön arvo palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Asiakkaan arvon muodostuminen yhdistyy merkityksellisenä kokemuksena asiakkaaseen itseensä ja toisaalta asiakkaan elämä ja aiemmat kokemukset yhdistyvät arvon muodostumiseen.

Käytännön kontribuution näkökulmasta arvon muodostuminen asiakkaalle voi olla tuottavaa myös luontomatkailuyritykselle. Käytännön kontribuutio ilmenee erityisesti empiirisen osan tuloksista, kuten asiakkaan roolien tarkastelusta, arvoluokkien nimeämisestä, arvon lyhyt- ja pitkäkestoisen aikaulottuvuuden havaitsemisesta ja asiakkaan matkailupalvelun prosessin muuttumisesta. Luontomatkailupalvelun konteksti mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkaalle. Luontomatkailupalvelua ei mielletä liian suureksi palkkioksi vieraille, vaan se on edustus- ja virkistyspalveluna vielä yleisesti hyväksyttyä, jopa paremmin hyväksyttyä kuin perinteiset ravintolailllalliset. Luonnonympäristöt, terveellisyyden tunne ja opetuksellinen näkemys luonnosta ja suomalaisuudesta sekä vastapaino luonnosta vieraantumisen tunteelle tekevät palvelusta hyväksytyin. Lisäksi se edistää hyvinvoinnin ja virkistymisen tunnetta.

Asiakkaan roolien tarkastelu avaa uudenlaisen näkökulman asiakkaan/yritysasiakkaan edustajan arvon muodostumiseen, koska palvelu koetaan yksilöllisesti. Asiakas myös nimeää kokemansa arvon yksilöllisesti, hän tarkastelee arvoa ja sen muodostumista kokonaisratkaisuna, mutta jaettuna arvona yhdessä taustaryhmiensä kanssa. Yritys-asiakkaan edustajan ja asiakkaana olijan arvo luontomatkailupalvelusta on abstrakti ja monimuotoinen. Se on ajallisesti eri aikoina muodostuva. Lisäksi luontomatkailuyritys ja sen edustajat voivat tukea arvon muodostumista. Lyhyesti sanottuna arvo palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan on aina laadullinen, henkilökohtainen ja verrannollinen käsite, joka saa yksilön elämän aikana erilaisia tulkintoja.

Asiakkaan arvon aikaulottuvuus on tärkeä kontribuution osa. Lyhytkestoisena asiakkaan arvo liittyy luontomatkailupalvelun tilanteeseen. Isännän roolissa pitkäkestoinen arvo liittyy työssä onnistumisen ja vaikuttavuuden tunteisiin, jos ostettu palvelu onnistuu. Vieraan roolissa se liittyy nautintoon ja hauskuuteen, jopa läpi elämän säilyviin muistoihin. Yritysasiakkaan roolissa asiakkaan arvon muodostumisen pitkäkestoinen aikaulottuvuus liittyy liiketoiminnallisiin hyötyihin. Väitöskirjatutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykselle muodostuu hyötyjä, vain ihmiselle muodostuu arvoa. Tässä tapauksessa ihminen kuitenkin edustaa yritystä, jossa voidaan jakaa tietoa eri henkilöille asiakkaan arvon

muodostumisesta. Pitkäkestoinen arvoulottuvuus lisää asiakkaan prosessiin seuranta- ja arviointivaiheen jälkeen yhden vaiheen eli kokemukseen perustuva, muistissa säilyvä arvo, lyhyesti kokemuksellisen arvon muistijälki tai yrityksessä sosiaalinen muisti. Muistot ja muistijälki ja sosiaalinen muisti muuttavat asiakkaan matkailupalvelun prosessia (Kuvio 36).



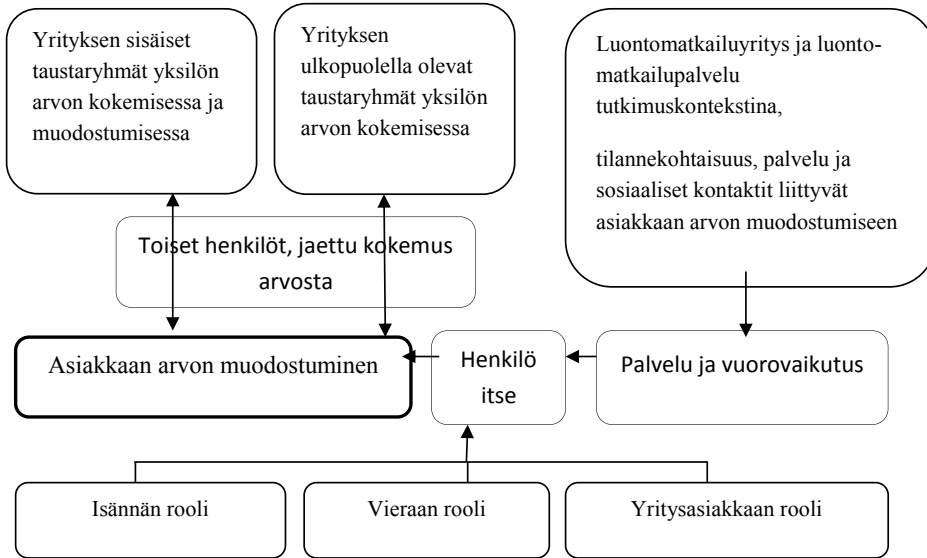
Kuvio 36. Asiakkaan matkailupalvelun prosessi muuttuu.

Kontribuutiota voidaan perustella suhteessa luontomatkailupalveluun. Asiakkaan arvon muodostumisessa tarkastellaan luontomatkailupalvelun tutkimuskontekstia ja sen erityisluonnetta yritysasiakkaan palveluna. Se perusteella voidaan kuvata asiakkaan arvon muodostumista.

6.2 Yhteenveto tutkimuskysymyksiin esitetyistä vastauksista

Arvo on käsitteenä edelleen monitahoinen ja vaikeasti operationalisoitavissa. Palvelumarkkinoinnin nykyisessä ajattelussa pidetään tosiasiana, että kukaan ei voi tarjota, tuottaa, välittää tai jaella arvoa asiakkaalle, vaan asiakkaalle muodostuu arvoa.

Oheiseen kuvioon on koottu väitöskirjatutkimuksessa esitetyjä tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa asiakkaan arvon muodostumiseen luontomatkailupalvelussa (Kuvio 37). Voidaan siis sanoa, että asiakas itse, toiset henkilöt ja palvelu yhdistyvät arvon muodostumiseen.



Kuvio 37. Henkilö itse, toiset henkilöt ja palvelukokemus asiakkaan arvon muodostumisessa.

Mitä on arvo, jota asiakkaalle muodostuu luontomatkailupalvelusta? Tämän väitöskirja-tutkimuksen tulosten mukaan luontomatkailun kontekstissa asiakkaalle muodostuu sosiaalista, emotionaalista, esteettistä, episteemistä ja tilanteisiin liittyvää arvoa, jota on voitu tarkastella muun muassa nautinnon ja hyödyllisyyden näkökulmista.

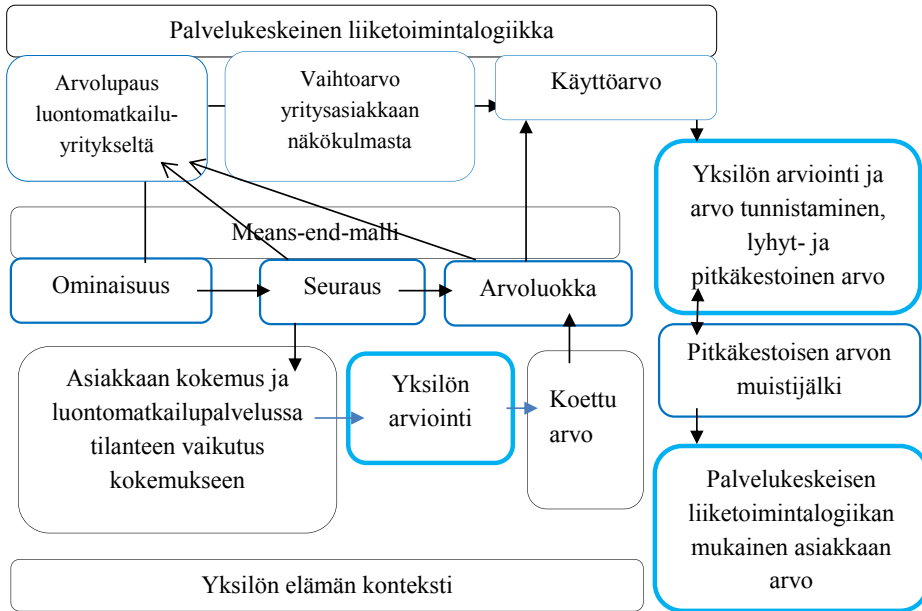
Miten arvoa muodostuu asiakkaalle luontomatkailupalvelun kontekstissa? Arvon muodostumista on tässä väitöskirjatutkimuksessa tarkasteltu means-end-mallin arvohierarkkisena prosessina, minkä mukaan asiakkaan arvon muodostuminen riippui luontomatkailupalvelun ominaisuuksista ja syntyy asiakkaan palvelukokemusten seurauksena. Arvon muodostumista voidaan kuvata käyttöarvona palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti, se on myös aina asiakkaan itsensä arvioimaa. Lisäksi luontomatkailuyrittäjä voi tukea asiakkaan arvon muodostumista asiakassuhteessa ja vuorovaikutustilanteissa, antaa arvolupauksia ja mahdollistaa asiakkaan arvon muodostumisen. Yhdessä toteutetuissa arvon muodostamisen tilanteissa opittiin toisilta, asiakas luontomatkailuyritykseltä ja päinvastoin, asiakas toisilta vierailta ja isäntä kollegoiltaan. Lisäksi asiakas oppii omassa elämässään.

Mitä ovat asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvät tekijät luontomatkailupalvelun yhteydessä? Arvon muodostumiseen yhdistyvät tekijät tässä väitöskirjatutkimuksessa voidaan jakaa asiakkaan eri rooleihin, aikatekijöihin, asiakkaan omaan kontekstiin liittyviin tekijöihin ja muihin tekijöihin.

Väitöskirjatutkimuksen loppuarvon arvoluokat erosivat asiakkaan eri rooleissa, joten isännän, vieraan ja yritysasiakkaan roolit yhdistyivät arvon muodostumiseen. Aikaan liittyvä asiakkaan prosessin vaihe yhdistyi arvon muodostumiseen, arvo saattoi syntyä tilanteeseen liittyvänä tunteena tai olla vaikutukseltaan pitkäkestoista ja muistoissa säilyvää. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvoa muodostuu asiakkaalle näkymättömissä tai näkyvissä prosesseissa, joten asiakkaalle muodostuu arvoa hänen omassa mielessään, hänen elämässään, aiempiin kokemuksiin kumuloituneena. Muihin tekijöihin liitetään tämän tutkimuksen perusteella asiakkaan taustaryhmät, hänen lähipiirissä olevat henkilöt, yrityksen ulkopuolella olevat ja yrityksen sisäiset taustaryhmät, jotka ovat vaikuttamassa lopulta asiakkaaseen itseensä. Lisäksi aiemmissa luvuissa tunnistettiin useita tekijöitä, jotka yhdistyivät edellä mainittujen lisäksi asiakkaan arvon muodostumiseen, esimerkiksi inspiroituminen erilaisissa ja spontaaneissa tilanteissa, uudenlaiset palvelukokemukset tai uudenlaiset ja joustavat kokemusympäristöt.

6.3 Yhteenveto arvon käsitteen monimutkaistumisesta

Koska luonnonympäristöt eroavat eri maissa, on luontomatkailupalvelusta tullut ainutlaatuinen kokemusten ja elämysten herättäjä. Seuraavassa kuviossa esitetään väitöskirjatutkimuksen perusteella syntynyt käsitys asiakkaalle muodostuvan arvon vaiheista luontomatkailupalvelusta. Ne perustuvat means-end-malliin, palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan arvolupaus, vaihtoarvo, käyttöarvo -prosessiin, arvon muodostumisen arviointiin kokemuksen yhteydessä tai sen jälkeen. Asiakas arvioi käyttöarvon kokemuksia ja näiden perusteella arvoa muodostuu tai on muodostumatta (Kuvio 38). Kuviossa on nuolet ominaisuuksista, seurauksista ja arvaluokista arvolupaukseen ja käyttöarvoon. Luontomatkailuyrittäjä voi suunnitella arvolupauksia, jos hän tietää arvon muodostumiseen ja loppuarvoon liittyviä tekijöitä. Arvolupauksista käyttöarvoon liittyvä prosessi muuttuu sisällöltään jatkuvasti, joten se pakottaa luontomatkailuyrittäjän uudistamaan palvelua ja kehittämään sitä asiakkaan arvon muuttuessa asiakkaan elämässä tapahtuvien palvelukokemusten myötä.



Kuvio 38. Arvon muodostumisen vaiheet väitöskirjatutkimuksessa.

Arvon käsite on todettu monimutkaiseksi muun muassa siksi, että se yhdistyy niin moneen lähikäsitteeseen ja myös moniin tieteenaloihin. Koska asiakkaan arvon käsite on ollut tärkeä markkinoinnin keskustelussa, ovat eri koulukunnat ottaneet sen omalla tavallaan tutkimuksen kohteeksi ja se on lisännyt vielä ennestään monimutkaiseksi kasvanutta keskustelua.

Teoreettisessa tarkastelussa arvo on koettu lähikäsitteeksi laadun, hyödyn ja tyytyväisyyden käsitteille. Kaikkiin edellä mainittuihin liittyy piirteenä se, että lähikäsitteitä ja arvoa määrittää asiakas. Väitöskirjatutkimusta tehtäessä havaittiin lähikäsitteiden läsnäolo erilaisissa työn tekemisen vaiheissa. Se aiheutti tarpeen rajata sitä näkemystä, mikä ymmärretään asiakkaan arvoksi ja mitä siihen liittyy.

Lähikäsitteistä laatu tuli esiin asiakkaiden haastatteluissa. Asiakkaat kokivat palvelun laatuun liittyviä häiritseviä tekijöitä, kuten paikan epäsiisteys tai ylihinnointelu sekä palvelun tai laskutuksen viivästyminen. Tosin negatiivisia kommentteja oli haastatteluissa vähän. Nämä ovat kuitenkin yhdistyneet tyytyväisyyden tunteeseen. Means-end-tekniikka ei mahdollistanut negatiivisten asioiden tulostumista tuloksiin, johtuen miksi-kysymysten käytöstä eli haettiin

asiakkaalle merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. Lisäksi yritykselle räätälöity luontomatkailupalvelu oli yhdessä suunniteltu ja sisälsi asiakkaan haluamia asioita.

Tyytyväisyyttä arvioidaan perinteisesti oston jälkeisessä tilanteessa, jolloin se yhdistyy palvelun hinnan, uhrausten ja laadun suhteeseen ja toimii sitä kautta arvoa tuottavana tekijänä. Tutkimustuloksissa taktinen orientaatio liittyi asiakkaan tyytyväiseksi tekemiseen palvelun yhteydessä siten, että luontomatkailuyrittäjä reagoi nopeasti ja herkästi palvelutilanteissa, asiakkaan kanssa voitiin keskustella palvelutoteutuksen aikana. Tyytyväisyys oli siis mukana, asiakkaalle seurasi arvon muodostumista, kun hän tunsi tyytyväisyyttä ja onnistumisen kokemusta.

Yritysassiakkaan roolissa ollessaan asiakas arvioi luontomatkailupalvelun kannattavuutta antamisen ja saamisen näkökulmasta, hyötynä. Vaikka palvelua pidettiin joissakin tapauksissa kalliina, hyödyt nähtiin kuitenkin suurempina. Haastateltavien mielestä kiinnostava tarjonta sai maksaakin ja luontomatkailupalvelun käyttö arvioitiin taloudellisesti panostamisen arvoiseksi. Yritysassiakkaan edustaja halusi yllättää omia asiakkaita ja vieraita, joten sisältöyllätyksiä mieluummin toivottiin ja niistäkin haluttiin maksaa. Siinä mielessä luontomatkailupalvelu toimi laadukkaana kannustepalveluna.

6.4 Väitöskirjatutkimuksen perusteella syntyneitä tutkimusaiheita

Asiakkaan arvon muodostuminen kartoitti asiakkaan näkökulmaa väitöskirjatutkimuksessa. Laadullisella tutkimuksella selvitettiin asiakkaan arvoa luontomatkailupalvelusta. Mielenkiintoista olisi jatkaa aihetta ja selvittää näkemyksiä arvoluokista kvantitatiivisena tutkimuksena eli siitä, miten saadut arvoluokat nähdään laajemman kohdejoukon tuloksissa.

Asiakkaan arvon muodostumista voidaan tutkia myös tietyssä luontomatkailupalvelussa kerrallaan, esimerkiksi kalastuksen yhteydessä muodostunutta arvoa. Silloin voitaisiin lähteä liikkeelle tarkoista palveluominaisuuksista ja päästä niiden kanssa entisestään tarkentuviin loppuarvon arvoluokkiin.

Aihetta voidaan tutkia edelleen esimerkiksi tapaustutkimuksina sekä tarjoajan että asiakkaan näkökulmista tukeutuen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan ja tehdä vertailua arvon mahdollistamisen ja muodostumisen kokemuksista. Luontomatkailuyritysten ja -yrittäjien

näkökulma liittyy palvelun konseptointiin. Tällöin tarkasteltaisiin palveluyrityksen ja palvelukonseptien arvolupausta ja valmistautumista vuorovaikutustilanteessa muodostuvaan asiakkaan arvoon.

Asiakassuhdenäkökulma luontomatkailupalvelussa ja arvon muodostuminen asiakassuhteessa on mahdollinen tutkimusaihe, koska asiakkaista osa oli hyvinkin sitoutunut asiakassuhteeseen luontomatkailuyritysten kanssa. Osa haastateltavista halusi vaihtaa luontomatkailuyrittäjää, vaihtelun tarve ja uutuus liittyivät päätöksentekoon. Tällöin vaihdettaisiin markkinoinnin koulukuntaa asiakassuhdekoulukuntaan.

Mielenkiintoisia arvoluokkia olivat terveellisuuden tunne ja inspiraatioiden saaminen. Luontomatkailupalvelun retkistä osa liittyi juuri terveellisuuden ja hyvinvoinnin ympärille. Esimerkiksi metsän tai metsäretken terveysvaikutukset on mielenkiintoinen ilmiö. Terveellisuuden tunnetta ja sen tutkimusta arvotekijänä voidaan hyödyntää myös kuluttajille suunnattuun luontomatkailupalveluun.

Asiakkaan arvon muodostuminen liittyi palvelumarkkinoinnin arvoteorioihin. Väitöskirja herätti kysymyksen siitä, miten asiakkaan elämänarvot vaikuttavat kokemusten ja arvon muodostumisen taustalla. Voitaisiko jo selvittää asiakkaan arvon muodostumista palvelumarkkinoinnissa siten, että ne yhdistyisivät henkilön elämänarvoihin. Monet asiat tässäkin tutkimuksessa puhuivat sen puolesta, että näillä asioilla on yhteys. Tämä voi olla yksi haasteellisista tavoista lähestyä asiakkaan arvon muodostumista.

Lähdeluettelo

- Addis, M. & Holbrook, M. B. 2001. On the conceptual link between mass customisation and experimental consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer behaviour*. 1 (1), 50–66.
- Akaka, M. A. & Chandler, J. D. 2011. Roles and resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory* 11 (3), 243–260.
- Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of Academy of Marketing Science* 30 (3), 250–261.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, D. G. 1987. *Creativity and the philosophy of C.S. Peirce*. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publisher.
- Anderson, J. C., Jain, D. C. and Chintagunta, P. K. 1993. Customer value assessment in business markets: a state of practice study. *Journal of Business to Business Marketing* 1 (1), 3–30.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing* 54 (1), 42–58.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard business review* (Nov.-Dec.), 53–65.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. & Van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review* (March), 90–99.
- Ateca-Amestoy, V., Serrano-del-Rosal, R. & Vera-Toscano, E. 2008. The leisure experience. *The Journal of Socio-Economics*. 37, 64–78.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2008. Service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 11–14.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A. 2011. Value proposition as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40, 202–210.
- Baron, S. & Harris, K. 2002. Creating the service experience. *Journal of Marketing Management* 24 (1-2), 1–3.
- Baron, S., Harris, K. & Davies, B.J. 1996. Oral Participation in Retail Service Delivery: A Comparison of the Roles of Contact Personnel and Customers. *European Journal of Marketing* 30 (9), 75–90.
- Bell, S., Tyrväinen, L., Sievänen, T., Pröbstl, U. & Simpson, S. (Eds.) 2008. *European forest recreation and tourism: A handbook*. London: Taylor and Francis.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review* 43 (3), 85–89.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing services: Competing through quality*. New York: The free press.

- Bitner, M. J. 1990. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* 54 (2), 69–82.
- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56 (4), 57–71.
- Bitner, M. J. 1995. Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 246–251.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review* 50 (3), 66–94.
- Björk, P., Tuohino, A. & Konu, H. 2011. Wellbeing tourism in Finland – a wide perspective. *Matkailututkimus* 7 (2), 26–41.
- Boga, T. C. & Weiermair, K. 2011. Branding new services in health tourism. *Tourism review* 66 (1-2), 90–106.
- Bolton, R. N. & Drew, J. H. 1991. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing* 55 (1), 1–10.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2010. How value is created, captured and destroyed. *European Business Review* 22 (5), 479–495.
- Bradley, G. L. & Sparks, B. A. 2012. Antecedents and consequences of consumer value: a longitudinal study of timeshare owners. *Journal of Travel Research* 51 (2), 191–204.
- Breakwell, G. 2004. *Doing social psychology research*. Victoria: The British Psychological Society and Blackwell Publishing.
- Brown, S. W., Fisk, R. P. & Bitner, M. J. 1994. The Development and emergence of services marketing thought. *International Journal of Service Industry Management* 5 (1), 21–48.
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. 2011. Contextualisation and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory* 11 (1), 35–49.
- Chang, T-Z. & Wildt, A. R. 1994. Price, Product Information, and Purchase Intention. An Empirical Study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (1), 16–27.
- Claycomb, C. & Frankwick, G. L. 2010. Buyer's perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management* 39, 252–263.
- Corsaro, D. & Snehota, I. 2010. Searching for Relationship value in business markets: Are we missing something?. *Industrial Marketing Management* 39 (6), 986–995.
- Cousins, P. 2004. Book review of Axelsson, B. & Wynstra, F. *Buying business services*. *Journal of Purchasing & Supply Management* 10, 223.
- Cunningham, J. B. 1997. Case study principles for different types of cases. *Quality and quantity. International Journal of Methodology*. 31/4: 401–423.
- Davidson, R. & Cope, B. 2003. *Business travel – Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: FT Prentice Hall.

- De Brentani, U. & Ragot, E. 1996. Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance. *Industrial marketing management* 25, 517–530.
- De Chernatory, L., Harris, F. & Dall’Olmo R.F. 2000. Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing* 34 (½), 39–56.
- Dean JR. J. W. & Bowen, D. E. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review* 19 (3), 392–418.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B. & Grewal, D. 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers’ Product Evaluations. *Journal of Marketing Research* 28 (3), 307– 319.
- Doyle, P. 1989. Building successful brands: The strategic objectives. *Journal of Marketing Management* 5 (1), 77–95.
- Duman, T. & Mattila, A.S. 2005. The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism management* 26 (3) 311–323.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2002. *New Service Development and Innovation in the new economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107–121.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *Service Industries Journal* 16 (2), 140–164.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (2), 327–339.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of business and industrial marketing* 17 (2-3), 107–118.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management* 35, 20–27.
- Epp, A. M. & Price, L. L. 2011. Designing solutions around customer network identity goals. *Journal of Marketing* 75 (2), 36–54.
- Erzberger, C. & Prein, G. 1997. Triangulation: Validity and Empirically-based Hypothesis Construction, *Quality and Quantity* 31, 141–154.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2010. *Qualitative methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of Academic Marketing Science* 36, 97–108.
- Evans, J. R. & Berman, B. 2001. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. *Industrial Marketing Management* 30, 135–148.

- Farber, M. E. & Hall, T. E. 2007. Emotion and environment: Visitors' extraordinary experiences along the Dalton Highway in Alaska. *Journal of Leisure Research* 39 (2), 248–270.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. & Bitner, M. J. 1993. Tracking the Evolution of Services Marketing Literature. *Journal of Retailing* 69 (1), 61–103.
- Fitzsimmons, J. A., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (4-5), 370–378.
- Flint, D. J. & Woodruff, R. B. 2001. The initiators of changes in customers' desired value. Results from a theory building study. *Industrial Marketing Management* 30, 321–337.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S.F. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management* 26, 163–175.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 2002. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing* 66 (Oct.), 102–117.
- Ford, D. & Håkansson, H. 2006. IMP –some things achieved: Much more to do. *European Journal of Marketing* 40 (3), 248–258.
- Fredman, P. & Tyrväinen, L. 2010. Frontiers in Nature-Based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10 (3), 177–189.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Special issue papers: Towards the “perfect” customer experience. *Brand Management* 15 (2), 89–101.
- Gengler, C. E., Mulvey, M. S. & Oglethorpe, J. E. 1999. A means-end analysis of mother's infant feeding choices. *Journal of Public Policy & Marketing* 18 (2), 172–188.
- Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M. & Servera-Taulet, A. 2009. The value of B2B relationships. *Industrial Marketing Management* 109 (5), 593–609.
- Goldenberg, M. A., Klenosky, D. B., O'Leary, J. T. & Templin, T. J. 2000. A means-end investigation of ropes course experiences. *Journal of Leisure Research* 32 (2), 208–224.
- Grunert, K. G., Grunert, S. C. & Sorensen, E. 1995. Means-end chains and laddering: An inventory of problems and an agenda for research. Aarhus. *European Advances in Consumer Research* 2, 366–371.
- Grönroos, C. 1978. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing* 12 (8), 588–601.
- Grönroos, C. 1982. An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing* 16 (7), 30–41.
- Grönroos, C. 1989. Defining Marketing: A Market-oriented approach. *European Journal of Marketing* 23 (1), 52–60.
- Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing. Toward a Paradigm shift in marketing. *Management decision* 32 (2), 4–20.
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management* 13, 407–419.

- Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business Industrial Marketing* 19 (2), 99–103.
- Grönroos, C. 2006a. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3), 317–333.
- Grönroos, C. 2006b. On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory* 6 (4), 395–417.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. 2011a. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11 (3), 279–301.
- Grönroos, C. 2011b. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40, 240–247.
- Grönroos, C. & Gummesson, E. 1985. The Nordic School of Services – An introduction. In Grönroos, C. & Gummesson, E. (Eds.) *Service marketing – Nordic school perspective*. Series R2, Stockholm University. 6–11.
- Grönroos, C. & Helle, P. 2010. Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21 (5), 564–590.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011c. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1), 2–22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science* 41 (2), 133–150.
- Gummerus, J. 2011. *Customer value in e-service: Conceptual foundation and empirical evidence*. Helsinki: Publications of the Hanken School of Economics. Nr 224.
- Gummesson, E. 1979. The Marketing of Professional Services – An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing* 13 (5), 308–318.
- Gummesson, E. 1987. The new marketing – Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning* 20 (4), 10–20.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2nd ed. California: Sage Publications, Inc.
- Gummesson, E. 2002. Relationship marketing and the new economy: It's time for deprogramming. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 585–589.
- Gummesson, E. 2004. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2), 136–148.
- Gummesson, E. 2007. Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *Journal of Customer Behaviour* 6, 113–141.
- Gummesson, E. 2008. Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal* 20 (2), 143–153.

- Gummesson, E. 2011. 2B or not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management* 40 (2), 190–192.
- Gummesson, E. & Mele, C. 2010. Marketing as value co-creation through network interaction and resource interaction. *Journal of Business Marketing Management* 4, 181–198.
- Gutman, J. 1982. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing* 46, 60–72.
- Hald, K. S., Córdón, C. & Vollman, T. E. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 38, 960–970.
- Hammersley, M. 1992. What's wrong with Ethnography? – Methodological Explorations. London: Routledge.
- Hanson, N. R. 1958. *Patterns of Discovery*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hastings, S. M., Kiely, J. & Watkins, T. 1988. Sales force motivation using travel incentives: Some empirical evidence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8 (2), 288–296.
- Heinonen, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality* 14 (2-3), 205–215.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2009. Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management* 20 (1), 33–51.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21 (4), 531–548.
- Helkkula, A. 2010. Service experience in an innovation context. Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Economics. Nr 213.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterising value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research* 15 (1), 59–75.
- Hellsten, U. & Klefsjö, B. 2000. TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine* 12 (4), 238–244.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L. A. 1997. *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press.
- Higgins, K. T. 1998. The value of customer value analysis. *Marketing research* 10 (2), 39–44.
- Holbrook, M. B. 1999. *Consumer Value, a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. 1982. The experiential Aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research* 9 (2), 132–140.
- Honkanen, A. 2004. *Menneisyyden tulevaisuus. Postmodernit matkailuteoriat ja vapaa-ajan matkailun muutokset eräissä Euroopan unionin jäsenvaltioissa vuosina 1985 ja 1997. Keskusteluja ja raportteja No 5. Savonlinna: Matkailualan verkostoyliopisto.*
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing* 18 (1), 33.

- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. *Business in Networks*. Chichester: Wiley & Sons.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. (Toim.) *Developing relationships in business networks*. International Thompson. London. Teoksessa Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. *Business in Networks*. Chichester: Wiley & Sons.
- Jayanti, R. K. & Ghosh, A. K. 1996. Service value determination: An integrative perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 34 (4), 5–25.
- Jokinen, M. 2001. Luontomatkailu Tunturi-Lapissa: näkökulmia tutkimustarpeisiin. 137–151 s. Teoksessa Järviluoma, J. & Saarinen, J. (toim.) *Luonnon matkailu- ja virkistyskäyttö tutkimuskohteena*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja.
- Järviluoma, J. 2006. Tutkimus luonnon merkityksestä matkailun vetovoimatekijänä neljässä Lapin matkailukeskuksessa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta.
- Kantele, K. 2006. Suomeen ja Lappiin suuntautuneen työsidonnaisen matkailun ja erityisesti kannustematkailun synty ja kehitys tarkasteltuna kannustematkatuotteen rakentumisena 1980-luvulla. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kaufman, J. J. 1998. *Value Management: Creating competitive Advantage*. Best management practices Series. Menlo Park: Crisp Publications.
- Khalifa, A. S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision* 42 (5), 645–666.
- Kim, J-H., Ritchie, J. R. B. & McCormick, B. 2012. Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research* 51 (1), 12–25.
- Kokkomäki, J., Laukkanen, T. & Komppula, R. 2010. Determinants affecting use of an intermediary when buying meeting services. *Tourism review* 65 (2), 21–27.
- Konu, H. 2010. Identifying potential wellbeing tourism segments in Finland. *Tourism Review* 65 (2), 41–51.
- Kordupleski, R. T. & Laitamäki, J. 1997. Building and developing profitable growth strategies based on the waterfall of customer value added. *European Management Journal* 15 (2), 158–166.
- Kotler, P. 1972. *Marketing management; analysis, planning, and control*. 2nd ed. Englewood Cliffs: N.J. Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. *Principles of Marketing*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lagrosen, S., Svensson, G. 2006. A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History* 12 (4), 369–384.
- Lapierre, J. 1997. What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management* 8 (5), 377–397.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (2-3), 122–140.

- Larsson, R. & Bowen, D.E. 1989. Organization and customer: managing design and coordination of services. *Academy of Management Review* 14 (2), 213–233.
- Laukkanen, T. 2006. *Consumer Value Drivers in Electronic Banking*. University of Kuopio.
- Leppard, P., Russell, C.G. & Cox, D.N. 2004. Improving means-end-chain studies by using a ranking method to construct hierarchical value maps. *Food Quality and Preference* 15, 489–497.
- Lewitt, T. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review* 38 (4), 45–56.
- Liljander, V. & Strandvik, T. 1997. Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 8 (2), 148–169.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. & Morgan, R. E. 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management* 41, 207–214.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34, 732–748.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research* 7 (1), 20–41.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6 (3), 281–288.
- Lusch, R. P., Vargo, S. L., & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1), 5–18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Wessels, G. 2008. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal* 47 (1), 5–14.
- Matthing, J. Sandén, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: Learning from and with customers. *Journal of Service Management* 15, 479–498.
- Mentzer, J. T., Rutner, S. M. & Matsuno, K. 1997. Application of the means-end value hierarchy model to understanding logistics service value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27 (9–10), 630–643.
- Miles, S. & Rowe, G. 2004. The Laddering technique. pp. 305–343. In Breakwell, G. *Doing social psychology research* (Eds.) Victoria: The British Psychological Society and Blackwell Publishing.
- Monroe, K. B., Dodds, W. B. & Grewal, D. 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research* 28 (3), 307–319.
- Moran, P. & Ghoshal, S. 1999. Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review* 24 (3), 390–412.
- Mort, G. S. & Rose, T. 2004. The effect of product type on value linkages in the means-end chain. Implications for theory and method. *Journal of Consumer Behaviour* 13 (3), 221–234.
- Munnukka, J. & Järvi, P. 2008. Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing & Supply Management* 14, 253–262.

- Ng, I. C. L. 2010. The Future of Pricing and Revenue Models. *Journal of Revenue and Pricing Management* 9 (3), 276–281.
- Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan, käsitteen ja teorian muodostus. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Norman, R. & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review* 71 (4), 65–78.
- Oh, H., Fiore, A. M. & Jeoung, M. 2007. Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research* 46 (2) 119–132.
- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional service. *Managing service quality* 11 (3), 200–212.
- Ojasalo, J. 2003. How to prioritise customers and adjust offering in key account management. *International Journal of Customer Relationship Management* (Dec.-Jan.), 259–270.
- Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review. Cambridge* 16 (1), (Dec.), 171–178.
- Olsen, J. R., Harmsen, H. & Friis, A. 2008. Linking quality goals and product development competences. *Food Quality and preferences* 19, 33–42.
- Ordanini, A. & Pasini, P. 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal* 26, 289–297.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinowich, E. 2010. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research* (Feb.), 1–33.
- Parasuraman, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), 154–161.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. 2000. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of Academy Marketing Science* 28 (1), 168–174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12–40.
- Park, J. E. & Bunn, M. D. 2003. Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (3), 237–257.
- Park, J. & Hastak, M. 1994. Memory-based product judgments: Effects of Involvement at encoding and retrieval. *Journal of Consumer Research* 21, 534–547.
- Patterson, P. G. & Spreng, R. A. 1997. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management* 8 (5), 414–434.
- Patton III, W. E. 1996. Use of human judgement models in industrial buyers' vendor selection decisions. *Industrial Marketing Management* 25, 135–149.

- Payne, A. & Holt, S. 1999. A review of the “value” literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal* 7 (1), 41–51.
- Payne, A. & Holt, S. 2001. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management* 12, 159–182.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83–96.
- Peppers, D. & Rogers, M. 1993. *The one to one future: Building business relationships one customer at a time*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc..
- Peters, L. D., Gassenheimer J. B. & Johnston, W. J. 2009. Marketing and the structuration of organizational learning. *Marketing theory* 9 (3), 341–368.
- Phillips, J. M. & Reynolds, T. J. 2009. A hard look at hard laddering. A comparison of studies examining the hierarchical structure of means-end theory. *Qualitative Market Research: An International Journal* 12 (1), 83–99.
- Pieters, R., Baumgartner, H. & Allen, D. 1995. A means-end chain approach to consumer goal structures. *International Journal of Research in Marketing* 12, 227–244.
- Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78 (1), 79–87.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004a. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18 (3), 5–14.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004b. Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership* 32 (3), 4–9.
- Puustinen, P. & Kanto, A. 2009. Rethinking the analysis of means-end chain data in marketing research. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 54, 1623–1626.
- Quan, S. & Wang, N. 2003. Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management* 25 (3), 297–305.
- Raadik, J., Cottrell, S. P., Fredman, P., Ritter, P. & Newman, P. 2010. Understanding Recreational Experience Preferences: Application at Fulufjället National Park, Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10 (3), 231–247.
- Ramirez, R. 1999. Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal* 20 (1), 49–65.
- Rathmell, J. M. 1974. *Marketing in the service sector*. Cambridge. Mass. Winthrop Publishers.
- Julkaisussa Grönroos, C. 1982. *An Applied Service Marketing Theory*. *European Journal of Marketing* 16 (7), 30–41.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2), 19–30.

- Reinius, S. W. & Fredman, P. 2007. Protected areas as attractions. *Annals of Tourism Research* 34 (4), 839–854.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. 1988. Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research* 28 (1), 11–31.
- Rokeach, M.J. 1973. *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. 2000. Should we delight the customer? *Journal of Academy of Marketing Science* 28 (1), 86–94.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L. 1996. *Service Marketing*. New York: Harper-Collins Collage Publishers.
- Räikkönen, J. 2007. Matkalla koettuja elämyksiä ja elettyjä kokemuksia. Millainen on hyvä matkailukokemus? *Matkailututkimus* 3 (1), 27–52.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. 2008. Value in use through service experience. *Management Service Quality* 18 (2), 112–126.
- Schlissel, M. R. & Chasin, J. 1991. Pricing of services: An interdisciplinary review. *The Service Industries Journal* 11 (3), 271–286.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. 2006. The path to customer centricity. *Journal of Service Research* 9 (2), 113–124.
- Sheldon, P. J. 1995. The demand for incentive travel: an empirical study. *Journal of Travel Research* 33, 23–29.
- Sheth, J. N. 2002. The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing* 16 (7), 590–592.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. 1991. Why we buy? What we buy? A theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22, 159–170.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review* 4 (4), 397–418.
- Shostack, G. L. 1984. Service Positioning through structural change. *Journal of Marketing* 51 (1), 34–43.
- Shostack, G. L. 1977. Braking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41 (2), 73–80.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A. & Baker, T. L. 2001. A Model of Value Creation. *Industrial Marketing Management* 30, 119–134.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 2000. Intelligence generation and superior value. *Academy of Marketing Science Journal* 28 (1), 120–127.
- Sondergaard, H. A. 2005. Market oriented new product development: How can a means-end chain approach affect the process. *European Journal of Innovation Management* 8 (1), 79–90.
- Smith, M. & Kelly, C. 2006. Wellness Tourism. *Tourism Recreation Research* 31 (1), 1–4.

- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5), 21–38.
- Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2011. Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (2), 132–141.
- Sweeney, J. & Soutar, G. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77, 203–220.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Uлага, W. 2001. Customer value in business markets. *Industrial Marketing Management* 30, 315–319.
- Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management* 32: 677–693.
- Uлага, W. & Chacour, S. 2001. Measuring customer perceived value in business markets. *Industrial Marketing Management* 30, 525–540.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing* 40 (3–4), 311–327.
- Vandermerwe, S. 1993. From tin soldiers to Russian dolls: Creating added value through services. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Julkaisussa Payne, A. & Holt, S. 1999. A review of the “value” literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal* 7 (1), 41–51.
- Van der Valk, W. & Rozemeijer, F. 2009. Buying business services: Towards a structured service purchasing process. *Journal of Service Marketing* 23 (1) 3–10.
- Van Weele, A. J. 2005. Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practise. London: Thompson Learning.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 117.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2006. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal on Marketing* 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2010. It’s all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40, 181–182.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008b. On value and value co-creation. A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26 (3), 145–152.
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., Ikeda, A. A. & Campomar, M. C. 2006. Laddering in the practice of marketing research: barriers and solutions. *Qualitative Market Research: An International Journal* 9 (3), 297–306.

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, N. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1), 31–41.
- Voigt, C., Brown, G. & Howat, G. 2011. Wellness tourist: in search of transformation. *Tourism Review* 66 (1-2), 16–30.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* 16 (1), 57–91.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H.G. 2001. Value creation in buyer-seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365–377.
- Wansink, B. 2003. Using laddering to understand and leverage a brand's equity. *Qualitative Market Research: An International Journal* 6 (2), 111–118.
- Werr, A. & Premer, F. 2007. Purchasing management consulting services – From management autonomy to purchasing involment. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, 98–112.
- Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 335–345.
- Wilson, D. T. & Jantrania, S. 1995. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1), 55–66.
- Witt, S. F., Gammon, S. & White, J. 1992. Incentive travel: overview and case-study of Canada as a destination for the UK market. *Tourism Management* 13 (3), 275–287.
- Woodall, T. 2003. Conceptualising Value for the Customer, an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review* 12 (1), 1–30.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), 139–153.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. *Know your customer, New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research, design and methods*. 2nd ed. California: Sage Publications.
- Zanoli, R. & Naspetti, S. 2002. Consumer motivations in the purchase of organic food. *British Food Journal* 104 (3), 294–306.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52, 2–22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006a. 4th ed. *Services Marketing – Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bolton, R. N., Deighhton, J., Keiningham, T. L., Lemon, K. N. & Petersen, A. A. 2006b. Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight? *Journal of Service Research* 9 (2), 168–183.

Internet-lähteet

EVL, Elinkeinoverolaki 1539/92. Viitattu 22.4.2012. www.vero.fi.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Viitattu 22.4.2012. www.finlex.fi/fi/laki.

Matkailun edistämiskeskus. 2005. Hyvinvointi- ja wellness-matkailun peruskartoitus. A: 114. Helsinki. Tulostettu 18.12.2013. www.mek.fi/tutkimukset-ja-tilastot/.

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2007–2013. Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskukset. Viitattu 25.2.2013. www.experiencebusiness.fi/

Skymax-dg.com/mecanalyst. Viitattu 25.8.2011. www.skymax-dg.com/mecanalyst/.

Tilastokeskus. Matkailutilastot, käsitteet ja määritelmät. Viitattu 5.1.2012. <http://tilastokeskus.fi/til/rajat/kas.html>.

Toimialaraportti 9/2012. Matkailun ohjelmapalvelut. Harju-Autti, A. TEM:n ja ELY-Keskusten julkaisuja. Tulostettu 10.1.2014. www.temtoimialapalvelu.fi/.

Toimialaraportti 9/2011. Matkailu. Harju-Autti, A. TEM:n ja ELY-Keskusten julkaisuja. Tulostettu 25.10.2012. www.temtoimialapalvelu.fi/.

Toimialaraportti 10/2010. Matkailun ohjelmapalvelut. Liuksiala, T. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisuja. Tulostettu 25.10.2012. www.temtoimialapalvelu.fi/.

Taulukot

| | |
|---|-----|
| Taulukko 1. Markkinoinnissa on eroteltu erilaisia liiketoimintalogiikoita. | 10 |
| Taulukko 2. Palvelututkimuksen teemat 2010-luvulla. | 11 |
| Taulukko 3. Palvelumarkkinoinnin muutoksia. | 34 |
| Taulukko 4. Arvon käsitteen hahmottuminen 1980–2010-luvuilla. | 40 |
| Taulukko 5. Kooste arvon käsitteen lähestymistavoista palvelumarkkinoinnissa. | 42 |
| Taulukko 6. Esimerkkejä arvoon liittyvistä luokittelutavoista. | 46 |
| Taulukko 7. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. | 51 |
| Taulukko 8. Näkökulmia asiakkaan arvon muodostumisen tukemiseen. | 52 |
| Taulukko 9. Arvon muodostumista kuvaava muutos. | 58 |
| Taulukko 10. Esimerkki haastatteluaineiston sisältöluokittelusta Excel-tilin avulla. | 77 |
| Taulukko 11. Matkailupalvelun prosessin tarkentuminen. | 83 |
| Taulukko 12. Esimerkki päätelmämatriisista (Liite 3). | 86 |
| Taulukko 13. Sisältöluokkien yhteenveto arvokartoista. | 120 |
| Taulukko 14. Asiakkaan arvon tulkintaa arvoteorioiden perusteella. | 127 |
| Taulukko 15. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan luontomatkailussa. ... | 150 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Asiakkaan eri merkitykset väitöskirjan teoriassa ja empiriassa. | 13 |
| Kuvio 2. Väitöskirjatutkimuksen prosessi abduktiivisen päättelyn kuvauksena. | 19 |
| Kuvio 3. Luontomatkailupalvelun jakelukanavia. | 25 |
| Kuvio 4. Yritysassiakkaan ostokäyttäytymisen kuvausta. | 27 |
| Kuvio 5. Markkinointistrategian ja asiakasulottuvuuden muuttuminen. | 32 |
| Kuvio 6. Asiakkaan ja yrityksen roolien kehittyminen. | 37 |
| Kuvio 7. Means-end-mallin arvohierarkian esimerkki luontomatkailusta. | 54 |
| Kuvio 8. Esimerkki asiakkaan matkailupalvelun prosessista. | 65 |
| Kuvio 9. Asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvä rakenne. | 67 |
| Kuvio 10. Viitekehys asiakkaan arvon muodostumiseen luontomatkailupalvelussa. | 68 |
| Kuvio 11. Analysoinnin viisi vaihetta ja merkitysluokkatasojen määrä. | 76 |
| Kuvio 12. Esimerkkikuviot arvohierarkian mallin kuvauksesta. | 78 |
| Kuvio 13. Haastateltavien roolit asiakkaan prosessin vaiheissa. | 84 |
| Kuvio 14. Arvokartta vaikuttavuuden tunteesta isännän roolissa. | 88 |
| Kuvio 15. Heittäytymisen, nautinnon ja ilon tunne arvokarttana. | 91 |

| | |
|---|-----|
| Kuvio 16. Arvokartta vieraanvaraisuuden tunteesta. | 94 |
| Kuvio 17. Arvokartta terveellisuuden tunteesta luontomatkailupalvelussa. | 95 |
| Kuvio 18. Arvokartta luonnonmaiseman kauneudesta. | 97 |
| Kuvio 19. Helppouden ja vaivattomuuden tunteen arvokartta. | 98 |
| Kuvio 20. Arvokartta vahvasta yksilökokemuksesta ja hyvän mielen tunteesta. | 101 |
| Kuvio 21. Kiireettömyyden ja mielenrauhan arvokartta. | 103 |
| Kuvio 22. Hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen arvokarttana. | 105 |
| Kuvio 23. Arvokartta hauskuuden tunteesta. | 106 |
| Kuvio 24. Rakkaus kotimaahan arvokarttana. | 107 |
| Kuvio 25. Hyvinvointi ja virkistys arvokarttana. | 109 |
| Kuvio 26. Arvokartta liiketoiminnallisen hyödyn arvoluokasta. | 112 |
| Kuvio 27. Henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen arvokarttakuvauksena. | 114 |
| Kuvio 28. Tunne suomalaisuudesta arvokarttakuvauksena. | 116 |
| Kuvio 29. Means-end-mallin, arvolupausten ja käyttöarvon liittymäkohtia. | 129 |
| Kuvio 30. Luontomatkailuyrityksen tuki asiakkaan arvon muodostumisessa. | 131 |
| Kuvio 31. Aiemmat kokemukset yhdistyvät asiakkaan arvon muodostumiseen. | 135 |
| Kuvio 32. Asiakkaan arvon muodostumisen temporaalisuus. | 136 |
| Kuvio 33. Arvon muodostuminen tapahtuu yksilöllisesti ja kollektiivisesti. | 139 |
| Kuvio 34. Asiakkaan arvon muodostumisessa ovat mukana asiakas itse ja toiset henkilöt. . | 140 |
| Kuvio 35. Yhteenveto asiakkaan arvon muodostumisesta. | 142 |
| Kuvio 36. Asiakkaan matkailupalvelun prosessi muuttuu. | 152 |
| Kuvio 37. Henkilö itse, toiset henkilöt ja palvelukokemus asiakkaan arvon muodostumisessa. | 153 |
| Kuvio 38. Arvon muodostumisen vaiheet väitöskirjatutkimuksessa. | 155 |

Liite 1 Haastateltavien tiedot

| Yritys | Asema | Oston syy | Ikä | Suku-puoli | Kokemus ostajana | Mukanaolo tilanteessa |
|-------------------------------------|-----------------------|---|----------|------------|-----------------------|-----------------------------|
| H1, Yritys Kokkola, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstön käyttöön, vapaa-aikaan ja virkistysmatkoihin | 55-64v. | nainen | kymmeniä vuosia | itse ollut toisinaan mukana |
| H2, Yritys Tampere, pk-yritys | Johtotehtävä | Yritysassiakkaille, on välittäjän roolissa yrityksille | 25-34v. | nainen | enemmän kuin 2 vuotta | joskus mukana, harvemmin, |
| H3, pk-yritys Tikkurila | Johtotehtävä | Henkilöstön käyttöön | 55-64v. | mies | useita vuosia, kauan | aina itse mukana |
| H4, Yritys Tampere, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstölle vapaa-aikaan, työpäivän tai kokouspäivän jälkeen | 35-44v. | nainen | noin 10 vuotta | ollut yleensä itse mukana |
| H5, Yritys iso Snappertuna | Johtotehtävä | Yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille | 45-54v. | mies | noin 15 vuotta | harvoin itse mukana |
| H6, Yritys Espoo, iso yritys | Johtotehtävä | Henkilöstön käyttöön, myös eri paikkakunnilta saapuville, virkistykseen | 45-54v. | nainen | noin 6 vuotta | on itse mukana tilanteissa |
| H7, Julkinen organisaatio Espoo | Johtotehtävä | Asiakkaille / ryhmille, on välittäjän roolissa | 45-54v. | nainen | useita vuosia, kauan | on itse enää harvoin |
| H8, Yritys Espoo, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstön käyttöön | 45-54v. | nainen | noin 10 vuotta | on itse mukana |
| H9, Yritys Helsinki, pk-yritys | Johtotehtävä | Pääasiassa asiakkaille | 25-34v. | mies | noin 5 vuotta | on itse mukana |
| H10, Yritys Espoo, pk-yritys | Johtotehtävä | Pääasiassa asiakkaille | 45-54v. | mies | noin 20 vuotta | on itse mukana |
| H11, Yritys Espoo, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Pääasiassa ulkomaalaisille vieraille | 45-54v. | nainen | noin 10 vuotta | on itse mukana |
| H12, Yritys Porvoo, iso yritys | Johtotehtävä | Pääasiassa asiakkaille | 45-54v. | mies | noin 4 vuotta | on itse mukana |
| H13, Yritys Tampere, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Ulkomaalaisille asiakkaille ja henkilöstölle | 35-44v. | nainen | yli 2 vuotta | on mukana 2/3 osassa |
| H14, Julkinen organisaatio Helsinki | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstölle | 35-44v. | nainen | noin 7 vuotta | on itse mukana |
| H15 Yritys, Tampere, pk-yritys | Johtotehtävä | Kongressien asiakkaille, välittäjä | 35-44v. | nainen | alle 5 vuotta | ei itse mukana |
| H16 Julkinen organisaatio Helsinki | Johtotehtävä | Henkilöstölle | 35-44v. | mies | 7-8 vuotta | on itse mukana |
| H17, Yritys Kaarina, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Asiakastilaisuudet, jonkin verran henkilöstölle | 35-44v. | nainen | Noin 5 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H18, Julkinen organisaatio Salo | Muu kuin johtotehtävä | Koulutustilaisuuksiin liittyvä ohjelma, opiskelijoille | Yli 65v. | nainen | yli 10 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H19, Julkinen organisaatio Joensuu | Johtotehtävä | Yhteistyö-kumppaneille verkoston jäsenille | 45-54v. | nainen | Noin 2 ½ vuotta | On itse mukana |
| H20 Yritys Savonlinna, pk-yritys | Johtotehtävä | Yritysvieraita, myös joskus henkilöstölle | 55-64v. | nainen | yli 5 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H 21, Yritys Helsinki, iso yritys | Johtotehtävä | Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tapahtumat, vieraille | 25-34v. | nainen | Noin 5 vuotta | On itse mukana |

| Yritys | Asema | Oston syy | Ikä | Sukupuoli | Kokemus ostajana | Mukanaolo tilanteessa |
|--------------------------------------|-----------------------|---|---------|-----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| H22, Julkinen organisaatio Ylivieska | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstön käyttöön, kaksi kertaa vuodessa, säännöllisesti | 35-44v. | nainen | 10 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H23, Julkinen organisaatio Helsinki | Johtotehtävä | Oheisohjelma kokouksissa, asiakkaille | 35-44v. | mies | Toiminut vuosia myyjänä ja ostajana | On itse mukana (toinen*) |
| H24, Yritys Helsinki, iso yritys | Johtotehtävä | Asiakkaille | 45-54v. | mies | Ostajana yli 8 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H25, Yritys Järvenpää, pk-yritys | Johtotehtävä | Henkilökunnalle | 35-44v. | mies | Ostajana 5 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H26, Yritys Helsinki, pk-yritys | Johtotehtävä | Asiakkaille | 35-44v. | mies | Ostajana 4 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H27, Julkinen organisaatio Helsinki | Muu kuin johtotehtävä | Työpaikan yhteiseen toimintaan ja asiakkaille | 35-44v. | nainen | Ostajana 10 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H28, Yritys Mänttä, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Asiakkaille ja vieraille, joskus henkilökunnan tilaisuuksiin | 45-54v. | nainen | Ostajana 10 vuotta | On itse mukana |
| H29, Yritys Mänttä, pk-yritys | Johtotehtävä | Yritysten tilaisuuksiin, asiakkaille, enemmän välittäjänä | 55-64v. | nainen | Ostajana 2 vuotta, ennen myyjänä | On toisinaan itse mukana |
| H 30, Yritys Helsinki, iso yritys | Johtotehtävä | Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat | 55-64v. | nainen | Ostajana yli 10 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H31, Yritys Ylivieska, pk-yritys | Muu kuin johtotehtävä | Työntekijöiden virkistystilaisuudet | 25-34v. | nainen | Ostajana n. 2 vuotta | On itse mukana (toinen*) |
| H32, Julkinen organisaatio Helsinki | Muu kuin johtotehtävä | Kansainväliset vieraat, työvierailut tai viralliset vierailut | 45-54v. | nainen | Ostajana 10 vuotta | Välillä itse mukana (toinen*) |
| H33, Yritys Espoo, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Henkilökunnalle ja välillä asiakkaille | 35-44v. | nainen | Ostajana noin 3 vuotta | On itse mukana |
| H34, Julkinen organisaatio Helsinki | Muu kuin johtotehtävä | Asiakkaille, arvovaltaiset vieraat Suomeen | 45-54v. | nainen | Ostajana kauan | Ei yleensä itse enää mukana (toinen*) |
| H35 Yritys Ylivieska, pk-yritys | Johtotehtävä | Henkilöstölle, koulutuspäiviin | 65v. - | nainen | Ostajana vuosia | On itse mukana (toinen*) |
| H 36, Julkinen organisaatio Oulu | Muu kuin johtotehtävä | Kokous- ja koulutus-tilaisuuksiin vieraille ja henkilöstölle | 35-44v. | nainen | Ostajana 10 vuotta | On itse mukana |
| H37, Yritys Helsinki, iso yritys | Muu kuin johtotehtävä | Henkilöstötilaisuuksiin | 55-64v. | nainen | Ostajana kauan | On itse mukana (toinen*) |
| H38, Yritys Vantaa, iso yritys | Johtotehtävä | Asiakkaille | 35-44v. | mies | Yli 4 vuotta | On itse mukana |
| H39, Yritys Vantaa, pk-yritys | Johtotehtävä | Asiakkaille ja henkilöstölle | 55-64v. | mies | Yli 15 vuotta | On itse mukana |
| H40, Yritys Espoo, pk-yritys | Johtotehtävä | Asiakkaille | 45-54v. | nainen | Yli 4 vuotta | On itse mukana |

(*) kertoo tutkimuksessa apuna käytetyn toisen henkilön tekemistä haastatteluista.

Liite 2 Haastattelulomake

Asiakkaiden arvo luontomatkailupalvelua ostettaessa ja käytettäessä

Teemahaastattelu –Laddering / Means –end

Avointen kysymysten sarjaa käytetään määrittämään sitä, miksi tietty käsite on tärkeä vastaajalle. Vastaajalta kysytään, miksi tietty käsite on tärkeä hänelle ja vastauksen perusteella kysytään, miksi seuraavaksi esitetty asia on tärkeä vastaajalle. Means-end -ketju havainnollistaa yhteyttä, joka on olemassa tuoteattribuuttien, seuraamusten ja päämääränä olevan arvon välillä. Mallissa ”means” tarkoittaa merkityksiä ja ”end” päämäärää.

Taustakysymykset haastatellen

- 1 Haastateltavan yritys _____
- 2 Haastateltavan asema _____
- 3 Sukupuoli a) nainen b) mies
- 4 Ikä a) alle 24 vuotta b) 25–34 v. c) 35–44 v. d) 45–54 v. e) 55–64 v. f) 65v. –
- 5 Mitä luonnehditte omaa työkokemustanne luontomatkailupalvelun ostajana yrityksessänne?
 - a) työkokemukseni ostajana on jatkunut jo useita vuosia>2
 - b) työkokemukseni ostajana on jatkunut alle 2 vuotta
 - c) olen vasta-alkaja luontomatkailupalvelun ostajana
- 6 Mikä on työpaikallanne ollut opastetun, luonnossa tapahtuvan matkailupalvelun ostamisen yleisin syy?
 - a) työmatkaan liittyvä yhteinen ohjelma
 - b) kannustematkaan liittyvä luonto-ohjelma
 - c) työpaikan yhteiseen tapahtumaan liittyvä ohjelma
 - d) kokoukseen tai koulutustilaisuuteen liittyvä ohjelma
 - e) asiakkaiden lyhyeen paikkakuntavierailuun liittyvä ohjelma
 - f) muu syy, mikä? _____
- 7 Oletteko ollut mukana opastetussa, luonnossa tapahtuvassa matkailupalvelussa?
 - a) en ole ollut mukana opastetussa luontomatkailupalvelussa
 - b) olen ollut mukana silloin tällöin
 - c) olen ollut mukana luontomatkailupalvelussa yleensä aina, kun niitä olen järjestänyt

Haastattelu mahdollisimman avoimin aloituksin

Aiemmat kokemukset, yrityksessä olevia tarpeita

- 8 Kerro luontomatkailupalvelusta ja erilaista palvelumuodoista, joita yrityksessänne on käytetty!

(Miksi juuri niitä... Miksi se on tärkeää?...Miksi juuri se oli maininnan arvoinen?...)

Minkälaiset luonto-ohjelmat ovat olleet halutuimpia teidän yrityksessänne? (Miksi tärkeää?)

Milloin niitä yleensä käytetään... (Miksi juuri näin?)

Miten niitä käytetään... Ketä on ollut mukana? (Miksi juuri heitä? Miksi tärkeää...)

Ennen tilaisuutta, suunnittelun, ostamisen, valintapäätösten ja valmistautumisen vaihe

- 9 Kerro luontomatkailuyrityksen valinnasta?

(...miksi se on tärkeää...) (Haastattelijalle: Minkälaiset tekijät vaikuttavat valintaan?

hintaa, tarjoaja, yrityssuhde, aikaisemmat kokemukset, yhteistyösidoskset, tarjonta, tiedon saanti, ryhmän tarpeet, muut)

Miten oma osallistuminen palvelun käyttöön vaikuttaa ostohetkellä?

- 10 Kuvaila niitä tekijöitä, joitten perusteella yleensä tehdään valintapäätöksiä

Miten ostopäätös oikeasti tapahtuu luontomatkailupalvelua ostettaessa?
 (Miksi juuri niin... miksi tärkeitä?)
 Minkälaisia asioita itse pidät tärkeänä ostotilanteessa?
 Minkälaisia uhrauksia on jouduttu tekemään ostettaessa luontomatkailupalvelua?
 (Haastattelijalle: kustannukset, saavutettavuus, muut)
 Minkälaisesta luontomatkailupalvelusta olet itse saanut ostajana kiitosta?

Matkapalvelun aikana

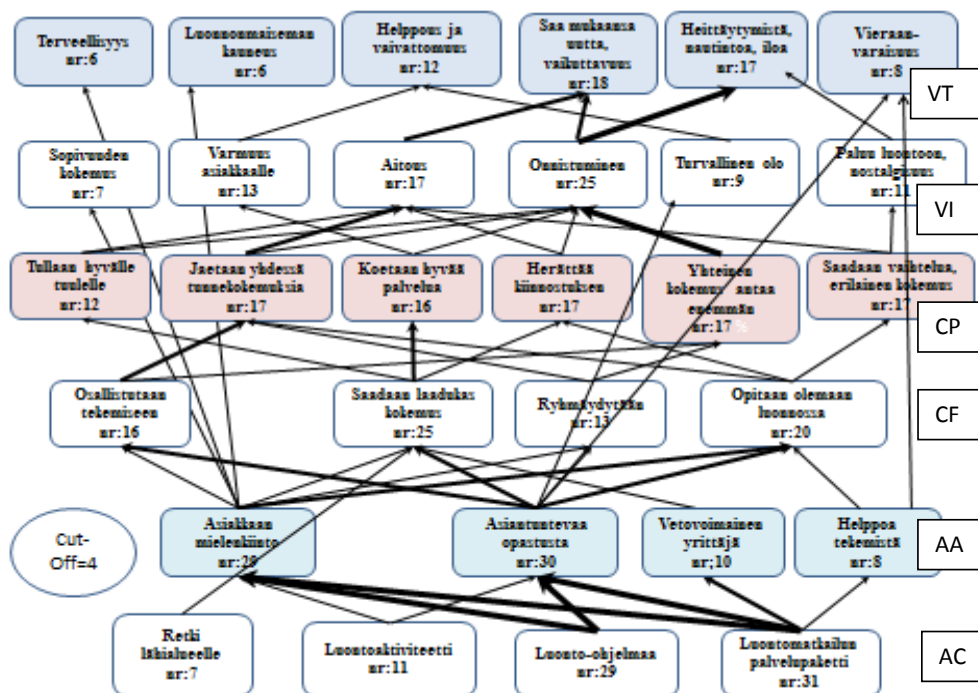
- 11 Kuvaile niitä tekijöitä, joiden perusteella yleensä tehdään valintapäätöksiä
 Miksi on valittu juuri ne, mitä on valittu? (Miksi tärkeää...)
 Missä on oltu? (Miksi ...juuri se?)
 Miten kauan on oltu tällaisella retkellä? Kesto ja aika (Miksi se tärkeää...?)
 - 12 Palvelun eri osiot (esimerkiksi ruokailu, urheilu, extremetoiminnot, maisema)?
 (Miksi...Miten kuvaillet juuri niiden tärkeyttä)
 Luonnonmaiseman merkitys (miksi...)
 - 13 Kuvaile em. / käytetyn luontomatkailupalvelun sisältöä?
 (Miksi se on tärkeää..., Miten koet itse... Miksi juuri se merkitsi sinulle?)
 - 14 Minkälaisia ohjelman osia ei voisi jättää pois luontomatkailupalvelusta?
 (Miksi..., Miksi se on tärkeä osa...)
 - 15 Kuvaile luontomatkailupalvelua, josta on yleensä pidetty/puhuttu eniten?
 (Miksi juuri se? Ketkä ovat pitäneet tärkeänä...?...)
 Mitä sisältöominaisuuksia suositetaan (aktiivisia, puoliaktiivisia vai passiivisia)?
 - 16 Kuvaile niitä tekijöitä, joita itse pidät tärkeänä luontomatkailupalvelussa
 (Miksi tärkeää...)
 Turvallisuuden merkitys, ympäristöystävällisyyden merkitys ...muut..
 Asiakaspalvelun merkitys... Oppaan merkitys ...
- Palvelun päättyessä ja sen jälkeen tapahtuva seuranta/arviointi**
- 17 Minkälaiset seikat ovat asiakassuhteessa (ostaja/myyjä) tärkeitä?
 (luottamus, varmuus, sitoutuminen, houkuttelevuus) (Miksi...)
 Miten arvioit aiempia yhteistyökokemuksia ja asiakassuhdetta?
 Mikä myyjän toiminnassa vakuuttaa ja mikä ärsyttää?
 Mitä hankaluuksia on ilmennyt myyjän ja asiakkaan välillä?
 - 18 Kuvaile niitä asioita, joista olet itse nauttinut eniten luontomatkailupalvelun yhteydessä?
 (Minkälainen sisältö on hyvä? Miksi, Miksi juuri sitä...)
 Minkälaisilla asioilla on aikaansaatu sinussa tyytyväisyyden tunnetta? Mikä vaikuttaa?
 Mitä voitaisiin edelleen kehittää? Miksi..)
 - 19 Kuvaile elämyksiä, joita ovat muut kertoneet saaneensa?
 Minkälaisia tarinoita kerrotaan? (Miksi juuri niitä...)
 Mitä seikkoja pidetään tärkeinä kyseisen palvelun kokemisessa?
 (toiminnallisia, tunteisiin liittyviä, sosiaalisia, episteemisiä ja tilanteen huomioon ottavia?)
 Mitä asioita on jäänyt mieleen oman yrityksen näkökulmasta? (Miksi...)
 - 20 Olisiko jotain, jota vielä haluaisit kertoa luontomatkailun eri palvelusta?

Liite 3 Isännän roolin implikaatiomatriisi

| | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | |
|----|------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| 1 | '2,0 | '5,0 | '0,0 | '5,0 | '0,4 | '0,0 | '0,2 | '0,1 | '0,2 | '0,2 | '0,1 | '0,4 | '0,2 | '0,2 | '0,2 | '0,2 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,5 | '0,4 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,2 |
| 2 | '4,0 | '15,0 | '7,0 | '16,0 | '0,5 | '0,1 | '0,6 | '1,16 | '0,7 | '0,9 | '0,5 | '0,9 | '0,6 | '0,6 | '0,10 | '0,1 | '0,7 | '0,6 | '0,9 | '0,13 | '0,2 | '0,6 | '0,1 | '0,8 | '0,2 | '0,7 | '0,4 | '0,2 | '0,4 | '0,4 |
| 3 | '1,0 | '18,0 | '2,0 | '13,0 | '1,7 | '0,0 | '0,13 | '0,5 | '0,5 | '0,6 | '0,6 | '0,6 | '0,9 | '0,9 | '0,2 | '0,7 | '0,9 | '0,3 | '0,3 | '0,11 | '0,0 | '0,10 | '0,1 | '0,3 | '0,3 | '0,9 | '0,2 | '0,2 | '0,2 | '0,2 |
| 4 | '1,0 | '2,0 | '2,0 | '3,0 | '0,2 | '0,0 | '0,2 | '0,4 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,2 | '0,3 | '0,1 | '0,2 | '0,0 | '0,3 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,3 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 |
| 5 | | | | | '2,0 | '0,0 | '3,0 | '2,0 | '1,0 | '1,1 | '0,2 | '1,2 | '0,1 | '0,2 | '0,1 | '0,2 | '0,0 | '0,1 | '0,1 | '0,3 | '0,1 | '0,4 | '0,0 | '0,2 | '0,0 | '0,1 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,0 |
| 6 | | | | | '9,0 | '0,0 | '10,0 | '10,0 | '8,0 | '0,2 | '1,5 | '0,5 | '2,10 | '0,10 | '0,7 | '0,4 | '0,5 | '0,7 | '0,6 | '0,15 | '0,1 | '0,6 | '0,0 | '0,6 | '0,1 | '0,13 | '0,0 | '0,2 | '0,2 | '0,4 |
| 7 | | | | | '1,0 | '1,0 | '0,0 | '9,0 | '1,0 | '0,2 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,7 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,6 | '0,0 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,4 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '0,0 |
| 8 | | | | | '8,0 | '0,0 | '9,0 | '7,0 | '4,0 | '5,6 | '0,4 | '2,7 | '1,3 | '2,4 | '0,3 | '0,4 | '0,11 | '0,1 | '0,1 | '0,10 | '0,4 | '0,7 | '0,2 | '0,2 | '0,5 | '0,4 | '0,4 | '0,1 | '0,3 | '0,3 |
| 9 | | | | | | | | | '3,0 | '1,0 | '4,0 | '1,0 | '7,0 | '3,0 | '0,3 | '0,6 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,11 | '1,0 | '0,8 | '0,1 | '0,1 | '0,2 | '0,3 | '0,1 | '0,0 | '0,2 | '0,2 |
| 10 | | | | | | | | | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 |
| 11 | | | | | | | | | '7,0 | '3,0 | '3,0 | '7,0 | '4,0 | '0,0 | '0,0 | '0,6 | '0,6 | '0,3 | '0,1 | '0,3 | '0,1 | '0,5 | '0,2 | '0,3 | '0,2 | '0,7 | '0,1 | '0,0 | '0,2 | '0,2 |
| 12 | | | | | | | | | '1,0 | '6,0 | '2,0 | '6,0 | '2,0 | '12,0 | '0,1 | '0,4 | '0,2 | '0,2 | '1,10 | '0,10 | '0,1 | '0,1 | '0,3 | '0,0 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '0,2 | '0,2 |
| 13 | | | | | | | | | | | '2,0 | '5,0 | '1,0 | '4,0 | '2,0 | '0,0 | '0,2 | '0,3 | '0,1 | '0,5 | '0,1 | '0,3 | '0,0 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '0,2 | '0,1 |
| 14 | | | | | | | | | | | '2,0 | '5,0 | '1,0 | '4,0 | '2,0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | | | '4,0 | '5,0 | '1,0 | '2,0 | '1,0 | '3,0 | '1,4 | '0,1 | '1,2 | '0,3 | '0,1 | '0,2 | '0,1 | '0,0 | '0,0 |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | | | '3,0 | '4,0 | '1,0 | '1,0 | '4,0 | '0,0 | '1,2 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,4 | '0,0 | '0,1 | '0,1 | '0,1 |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '3,0 | '2,0 | '2,0 | '6,0 | '1,0 | '1,4 | '0,0 | '0,2 | '0,1 | '0,2 | '3,0 | '0,1 | '0,1 | '0,1 |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '5,0 | '2,0 | '3,0 | '4,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,2 | '0,0 | '3,7 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,1 |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | | | '2,0 | '5,0 | '1,0 | '0,0 | '8,0 | '1,0 | '0,3 | '0,1 | '0,2 | '1,1 | '0,2 | '1,0 | '0,0 | '0,3 | '0,3 |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | '2,0 | '7,0 | '5,0 | '1,0 | '0,1 | '0,0 | '1,2 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '1,1 | '0,1 |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '5,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '2,0 | '3,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '3,0 | '2,0 | '1,0 | '2,0 | '6,0 | '1,0 | '1,0 | '2,0 | '0,0 | '2,0 |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '0,0 | '5,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 |
| 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '0,0 | '5,0 | '0,0 | '2,0 | '0,0 | '0,0 | '3,0 | '1,0 | '3,0 |
| 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '6,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '4,0 | '0,0 | '1,0 | '3,0 | '1,0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '1,0 | '1,0 |

Sisältöluokkien selitykset: 1=luontoaktiviteetti, 2=palvelupaketti, 3=luonto-ohjelma, 4=retki lähialueelle, 5=helppoa tekemistä, 6=asiantuntevaa opastusta, 7=vetovoimainen yrittäjä, 8=asiakkaan mielenkiinto, 9=osallistutaan tekemiseen, 10=satsataan rahaa, 11=opitaan olemaan luonnossa, 12=saadaan laadukas kokemus, 13=ryhmydytään, 14=saadaan vaihtelua, 15=tullaan hyvälle tuulelle, 16=yhteinen kokemus antaa enemmän, 17=herättää kiinnostuksen, 18= saadaan yhteinen tunnekokemus 19=koetaan hyvää palvelua, 20=paluu luontoon, nostalgisuus, 21=aitous, 22=turvallinen olo, 23=varmuus, 24=onnistuminen, 25=sopiisuus, 26=heitäytymisen, nautinto, ilo, 27=henkinen kokemus, 28=helppous ja vaivattomuus, 29=luonnonmaiseman kauneus, 30=vaikuttavuus 31=terveellisyys, 32=mukavuus, 33=vieraanvaraisuus

Liite 4 Isännän roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 4)



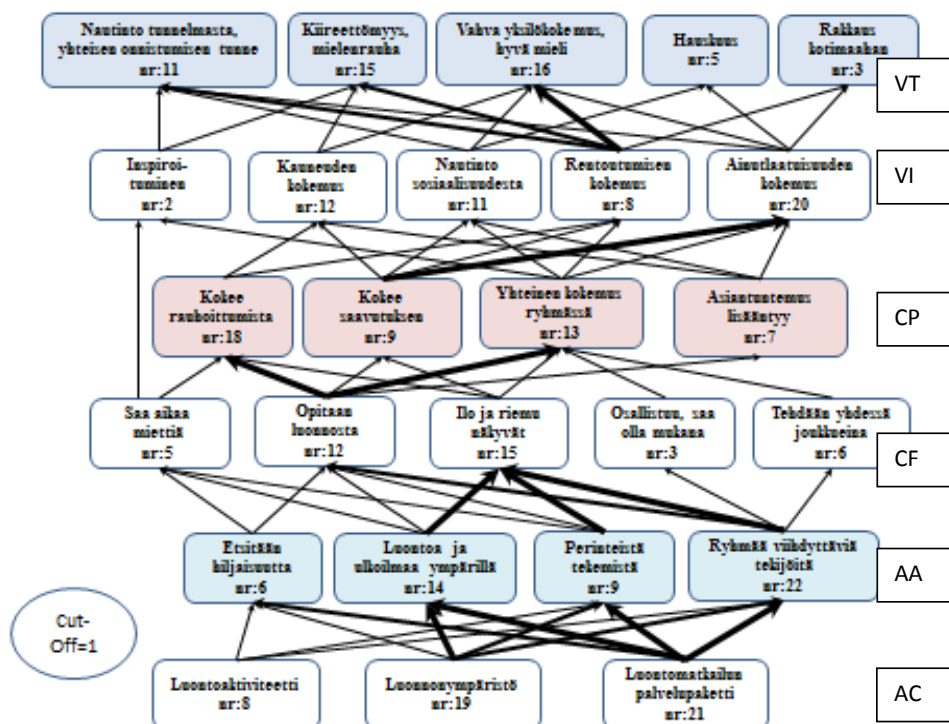
Sisältöluokat / luku 1: haastateltavat/sisältöluokka, luku 2: mainintojen lukumäärä arvoketjuissa

| Konkreettiset ominaisuudet | Abstraktit ominaisuudet | Toiminnalliset seuraukset | Psykologiset seuraukset | Välilliset arvoluokat | Lopulliset arvoluokat |
|--|---|-----------------------------------|--|---|--|
| Retki lähialueelle (7-8) | Asiakkaan mielenkiinnon kohteena oleva ominaisuus (29-41) | Opitaan olemaan luonnossa (20-25) | Tullaan hyvälle tuulelle (12-14) | Sopivuus (7-7) | Saa mukaansa uutta, vaikuttavuus (18-19) |
| Luontomatkailun palvelupaketti (31-48) | Asiantunteva opastus (30-44) | Saadaan laadukas kokemus (25-31) | Jaetaan yhteinen tunnelkokemus (17-21) | Varmuus asiakkaalle (13-16) | Heittäytyminen, nautinto ja ilo (17-19) |
| Luontoaktiiviteetti (11-13) | Vetovoimainen yrittäjä (10-12) | Ryhmydyttiin (13-15) | Koetaan hyvää palvelua (16-18) | Aitous (17-22) | Helppous ja vaivattomuus (12-14) |
| Luonto-ohjelmaa (29-41) | Helppoa tekemistä (8-11) | Osallistutaan tekemiseen (16-23) | Herättää kiinnostuksen (17-18) | Kokemus onnistumisesta (25-31) | Vieraan-varaisuus (8-8) |
| | | | Yhteinen kokemus voimaannuttaa (17-19) | Turvallinen olo retken aikana (9-9) | Terveellisyys (6-6) |
| | | | Saadaan vaihtelua, erilainen kokemus (17-18) | Kokemus nostalgisuudesta ja paluusta luontoon (11-11) | Luonnon-maiseman kauneus (6-6) |

Liite 5 Vieraan roolin implikaatiomatriisi

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | |
|----------------|---|---|---|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|-------|------|-------|------|
| 1 Luontoaktiv | 0 | | | '4,0 | '2,0 | '0,0 | '1,0 | '0,2 | '0,1 | '0,0 | '0,1 | '1,3 | '0,2 | '0,2 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,3 | '0,3 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,5 |
| 2 Palvelupake | 0 | | | '17,0 | '1,0 | '5,0 | '1,0 | '1,9 | '0,2 | '0,0 | '0,4 | '0,8 | '0,3 | '0,9 | '0,5 | '0,7 | '0,1 | '0,13 | '0,6 | '0,2 | '0,6 | '0,4 | '0,8 | '0,1 | '0,2 | '0,9 | |
| 3 Luonnonym | 0 | | | '3,0 | '3,0 | '9,0 | '7,0 | '0,2 | '0,0 | '0,5 | '0,1 | '0,5 | '0,13 | '0,3 | '0,2 | '0,0 | '0,1 | '0,4 | '0,2 | '0,5 | '0,5 | '0,1 | '0,2 | '0,13 | '0,1 | '0,4 | |
| 4 Ryhmiä vi | 0 | | | | | | | '8,0 | '3,0 | '0,0 | '6,0 | '8,0 | '1,1 | '1,10 | '1,3 | '0,5 | '0,1 | '0,11 | '0,10 | '0,2 | '0,3 | '0,5 | '0,9 | '0,0 | '0,1 | '0,8 | |
| 5 Hiljaisuutta | 0 | | | | | | | '3,0 | '0,0 | '2,0 | '0,0 | '0,0 | '1,4 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,3 | '0,1 | '0,0 | '0,1 | '0,4 | '0,0 | '0,1 | |
| 6 Luontoa ym | 0 | | | | | | | '2,0 | '0,0 | '2,0 | '0,0 | '6,0 | '3,3 | '1,0 | '0,4 | '1,0 | '0,1 | '0,5 | '0,0 | '0,1 | '0,6 | '0,0 | '0,0 | '0,7 | '0,0 | '0,5 | |
| 7 Perinteistä | 0 | | | | | | | '1,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '3,0 | '4,1 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,3 | '0,0 | '0,2 | '0,2 | '0,0 | '0,1 | '0,4 | '0,2 | '0,2 | |
| 8 Opitaan luo | 0 | | | | | | | | | | | '2,0 | '4,0 | '2,0 | '0,0 | '6,0 | '0,1 | '2,8 | '0,1 | '0,1 | '0,2 | '0,0 | '0,4 | '0,1 | '0,1 | '0,6 | |
| 9 Osallistuu | 0 | | | | | | | | | | | '0,0 | '2,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,1 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,1 | |
| 10 Saa aikaa | 0 | | | | | | | | | | | '4,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '0,3 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,5 | '0,0 | '0,0 | |
| 11 Tehdään y | 0 | | | | | | | | | | | '0,0 | '3,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 | '1,0 | '2,3 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | '0,2 | '0,0 | '0,0 | '0,2 | |
| 12 Ilo ja rie | 0 | | | | | | | | | | | '3,0 | '3,0 | '3,0 | '6,0 | '0,0 | '0,0 | '4,3 | '1,3 | '0,2 | '0,4 | '0,1 | '0,4 | '0,2 | '0,1 | '0,7 | |
| 13 Rauhoitt | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '0,0 | '6,0 | '8,0 | '0,0 | '0,0 | '3,11 | '1,1 | '0,2 | |
| 14 Jaetaan | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '5,0 | '6,0 | '1,0 | '0,0 | '1,2 | '0,7 | '0,0 | '0,0 | '0,4 | |
| 15 Saavutus | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '4,0 | '2,0 | '1,0 | '3,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,0 | '0,6 | |
| 16 Asiantun | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '5,0 | '1,0 | '0,0 | '1,0 | '0,0 | '0,1 | '0,0 | '0,1 | '0,3 | |
| 17 Inspiraatio | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '1,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | |
| 18 Ainutlaatu | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '5,0 | '0,0 | '1,0 | '12,0 | |
| 19 Nautintoa | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '3,0 | '5,0 | '0,0 | '0,0 | '3,0 | |
| 20 Rentoutuu | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '1,0 | '5,0 | '1,0 | '1,0 | |
| 21 Kauneuden | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '0,0 | '6,0 | '0,0 | '4,0 | |
| 22 Hauskuus | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Selitykset: 1= luontoaktiviteetti, 2=luontomatkailun palvelupaketti, 3= luonnonympäristö, 4= ryhmää viihdyttävät tekijät, 5=löydetään hiljaisuutta, 6= ympärillä oleva luonto ja ulkoilma, 7= perinteinen tekeminen, 8=opitaan luonnosta, 9=osallistuu ja saa olla mukana, 10=saa aikaa miettiä, 11=tehdään yhdessä joukkueina 12= ilo ja riemu näkyvät, 13= rauhoittuu, 14=yhteinen kokemus ryhmässä, 15= kokee saavutuksen, 16= asiantuntemus lisäänty, 17=inspiroituminen, 18=amulaatuisuuden kokemus, 19=nautinto sosiaalisuudesta, 20=rentoutuminen, 21=kauneuden kokemus, 22=hauskuuden kokemus, 23=nautinto hyvästä tunnelmasta ja yhteinen onnistuminen, 24=kiireettömyys ja mielenrauha, 25=rakkaus kotimaahan, 26=vahva yksilökokemus ja hyvä mieli.

Liite 6 Vieraan roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 1)


Sisältöluokat / luku 1: haastateltavat/sisältöluokka, luku 2: mainintojen lukumäärä arvoketjuissa

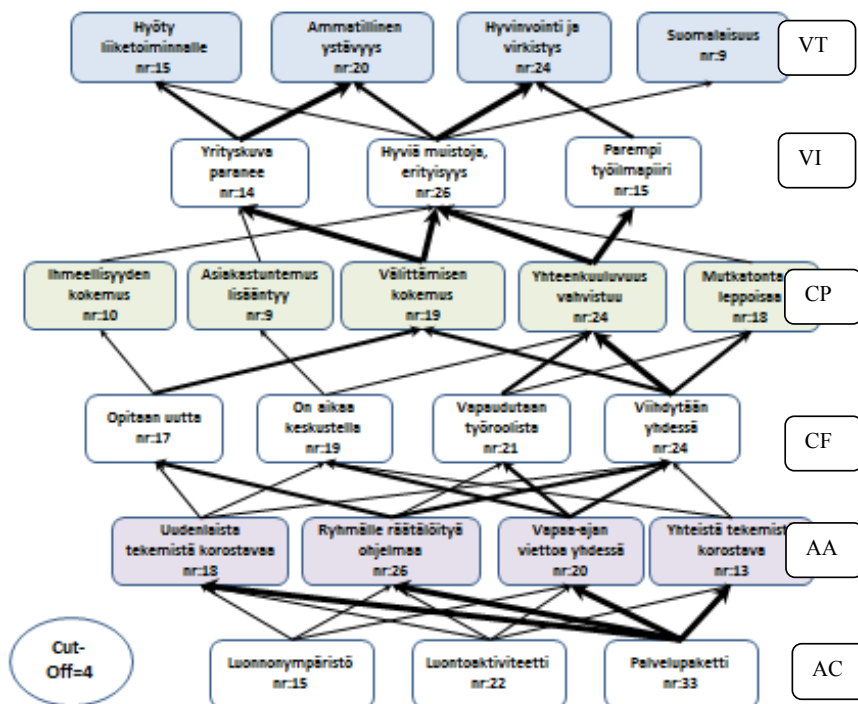
| Konkreettinen ominaisuus | Abstrakti ominaisuus | Toiminnallinen seuraus | Psykologinen seuraus | Välillinen arvoluokka | Loppuarvon arvoluokka |
|---|--|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Luonto-aktiiviteetti (8-8) | Hiljaisuuden löytäminen (6-6) | Osallistuu ja saa olla mukana (3-3) | Kokee rauhoittumista (18-18) | Ainutlaatuisuuden kokemus (20-22) | Vahva yksilökokemus ja mielenrauha (16-22) |
| Luonnon-ympäristö (19-23) | Perinteinen tekeminen (9-9) | Saa aikaa miettiä (5-5) | Kokemus ryhmässä (13-15) | Kauneuden kokeminen (12-12) | Kiireettömyys ja mielenrauha (15-15) |
| Luonto-matkailun palvelupaketti (21-31) | Luontoa ja ulkoilmaa ympärillä (14-15) | Tehdään joukkueina (6-6) | Asiantuntemus lisääntyy (7-7) | Nautinto sosiaalivuodesta (11-12) | Nautinto hyvästä tunnelmasta ja yhteinen onnistuminen (11-12) |
| | Ryhmää viihdyttäviä tekijöitä (22-30) | Opitaan luonnosta (12-16) | Kokee saavutaneensa jotakin (9-10) | Rentoutuminen (8-8) | Hauskuus (5-6) |
| | | Ilo ja riemu näkyvät (15-18) | | Inspiroituminen (2-2) | Rakkaus kotimaahan (3-3) |

Liite 7 Yritysassiakaan roolin implikaatiomatriisi

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|--------------|---|---|---|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|-------|
| 1 Luonno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Luontoak | 0 | | | '4,0 | '6,0 | '4,0 | '3,0 | '0,4 | '0,6 | '0,5 | '0,3 | '0,4 | '0,5 | '0,3 | '0,3 | '0,4 | '0,2 | '0,3 | '0,5 | '0,3 | '0,4 | '0,5 | '0,3 | '0,0 | '0,5 |
| 3 Palvelup | 0 | | | '10,0 | '7,0 | '5,0 | '6,0 | '0,4 | '0,7 | '0,7 | '0,7 | '0,5 | '0,11 | '0,1 | '0,2 | '0,6 | '0,6 | '0,6 | '0,10 | '0,1 | '0,7 | '0,5 | '0,3 | '0,2 | '0,6 |
| 4 Raataloi | 0 | | | '18,0 | '15,0 | '12,0 | '5,0 | '0,11 | '0,10 | '0,18 | '0,11 | '0,11 | '0,14 | '0,6 | '0,8 | '0,11 | '0,9 | '0,11 | '0,15 | '0,2 | '0,13 | '0,8 | '0,3 | '0,2 | '0,16 |
| 5 Vapaa-a | 0 | | | | | | | '12,0 | '8,0 | '11,0 | '2,0 | '1,13 | '0,6 | '0,3 | '0,2 | '0,5 | '0,2 | '0,10 | '0,11 | '0,1 | '0,7 | '0,9 | '0,6 | '0,1 | '0,7 |
| 6 Uudenlai | 0 | | | | | | | '1,0 | '11,0 | '8,0 | '10,0 | '0,3 | '0,14 | '1,0 | '0,6 | '0,5 | '0,7 | '0,5 | '0,8 | '0,2 | '0,11 | '0,5 | '0,0 | '0,1 | '0,9 |
| 7 Yhteistä t | 0 | | | | | | | '7,0 | '3,0 | '5,0 | '5,0 | '0,4 | '0,2 | '0,4 | '0,4 | '0,7 | '0,2 | '0,4 | '0,9 | '0,0 | '0,4 | '0,4 | '0,3 | '0,2 | '0,6 |
| 8 Optitaan | 0 | | | | | | | '1,0 | '1,0 | '4,0 | '5,0 | '0,0 | '2,7 | '0,2 | '0,1 | '0,2 | '0,4 | '0,0 | '0,4 | '0,3 | '0,6 | '0,2 | '0,1 | '0,0 | '0,3 |
| 9 Vapaudu | 0 | | | | | | | | | | '9,0 | '2,0 | '6,0 | '1,0 | '3,0 | '0,0 | '0,6 | '0,1 | '1,7 | '0,1 | '0,1 | '0,4 | '0,8 | '0,3 | '0,1 |
| 10 Viihdyt | 0 | | | | | | | | | | '3,0 | '9,0 | '1,0 | '2,0 | '2,0 | '7,0 | '0,6 | '0,1 | '2,6 | '0,3 | '0,9 | '0,1 | '0,1 | '0,1 | '0,8 |
| 11 Aikaa k | 0 | | | | | | | | | | '7,0 | '11,0 | '2,0 | '1,0 | '1,0 | '8,0 | '0,4 | '0,5 | '1,10 | '0,1 | '0,10 | '0,8 | '0,0 | '0,0 | '0,9 |
| 12 Vältitä | 0 | | | | | | | | | | '2,0 | '9,0 | | | '7,0 | '3,0 | '0,4 | '0,3 | '0,7 | '0,1 | '0,5 | '0,5 | '0,1 | '0,0 | '0,6 |
| 13 Yhteen | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '9,0 | '8,0 | '0,0 | '0,0 | '2,8 | '1,3 | '0,0 | '2,3 |
| 14 Ihmee | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | '14,0 | '0,0 | '11,0 | '2,0 | '1,15 | '0,5 | '0,0 | '1,0 | '2,3 |
| 15 Asiakas | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '5,0 | '1,0 | '0,2 | '0,1 | '2,2 | '1,0 | '0,1 |
| 16 Muokat | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '5,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '1,2 | '0,0 | '0,0 | '3,4 |
| 17 Paremp | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | '3,0 | '5,0 | '2,0 | '5,1 | '1,0 | '0,0 | '1,1 | '3,3 |
| 18 Yritysk | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '10,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '3,0 |
| 19 Hyvä m | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '0,0 | '7,0 | '3,0 | '1,0 | '6,0 |
| 20 Innov | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '11,0 | '7,0 | '4,0 | '0,0 | '6,0 |
| 21 Hyvinv | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | '1,0 | '1,0 | '0,0 | '0,0 | '0,0 |
| 22 Hyöty | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 Suomal | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 Terve | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 Ammat | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Selitykset: 1= luonnonympäristö, 2=luontoaktiiviteetti, 3=palvelupaketti, 4=räätäliä ohjelmaa ryhmälle, 5=vapaa-ajan viettoä yhdessä, 6=uudenlaista tekemistä, 7=yhteinen retki, 8=optitaan uutta, 9=vapaudutaan työrooleista, 10=viihdyttään yhdessä, 11=on aikaa keskustella, 12=välittämisen kokemus, 13=yhteenkuuluvuus vahvistuu, 14=ihmeellinen kokemus, 15=asiakastunteemus lisäänty, 16=mutkatonta ja leppoisaa olemista, 17=parempi työilmapiiri, 18=yrityskuva paranee, 19=hyvä mieli, 20=tunne innovatiivisuudesta, 21=hyvinvointi ja virkistys, 22=hyöty liiketoiminnalle, 23=suomalaisuus, 24=terveellisyys, 25=ammatillinen ystävyyys

Liite 8 Yritysassiakkaan roolin hierarkkinen arvokartta (cut-off 4)



Sisältöluokat / luku 1: haastateltavat/sisältöluokka, luku 2: mainintojen lukumäärä arvoketjuissa

| Konkreettinen ominaisuus | Abstrakti ominaisuus | Toiminnallinen seuraus | Psykologinen seuraus | Välillinen arvoluokka | Loppuarvon arvoluokka |
|---|--|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Luonto-aktiviteetti (22-31) | Räätälöity ohjelma (26-35) | On aikaa keskustella (19-23) | Asiakastuntemus lisääntyy (9-13) | Hyviä muistoja, erityisyys (26-35) | Hyvinvointia ja virkistystä (24-28) |
| Luonnonympäristö (15-19) | Uudenlaista tekemistä korostavaa (18-22) | Opitaan uutta (17-22) | Ihmeellinen kokemus (10-10) | Työilmapiiri paranee (15-17) | Liiketoiminnallista hyötyä (15-21) |
| Luontomatkaillen palvelupaketti (33-75) | Yhteistä vapaa-aajan vietto (20-35) | Vapaudutaan työroolista (21-24) | Mutkatonta ja leppoisaa olo (8-21) | Yrityskuva paranee (14-20) | Tunne suomalaisuudesta (9-10) |
| | Yhteistä tekemistä korostava (13-14) | Viihdytään yhdessä (24-33) | Välittämisen kokeminen (19-22) | | Ammatillinen kumppanuus (20-28) |
| | | | Yhteenkuuluvuus vahvistuu (24-36) | | |

